

**GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA NO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE ALAGOAS
(TCE/AL): UMA ANÁLISE ORGANIZACIONAL**
**PEOPLE MANAGEMENT AND LEADERSHIP AT THE COURT OF ACCOUNTS OF THE STATE OF
ALAGOAS (TCE/AL): AN ORGANIZATIONAL ANALYSIS**

ISSN: 2674-662X. DOI: 10.29327/2334916.19.1-117

Maria de Fátima Silva de Santana ¹

RESUMO

O trabalho acadêmico que se desenvolvera neste momento terá uma abordagem importante para o entendimento e a valorização de líderes e do próprio serviço prestado, onde é interessante admitir que o homem e suas relações sociais estejam diretamente ligados a todas as condições de trabalho e de liderança possíveis imagináveis, pois, quando existe um grupo é imprescindível a posição de um indivíduo, que assuma a liderança, onde as demais conquistas são plenas consequências de motivações e interações necessárias e antes de tudo bem direcionadas. Tenda um direcionamento que contribuirá intencionalmente para o âmbito do trabalho e de produções, sejam em pequenas ou grandes organizações capitalistas, quando o objetivo maior dessas, seria exatamente a produção cada vez em maior quantidade e com maiores lucros. A realidade atual está se modificando e todos os empresários e indivíduos ligados ao setor, voltam-se para as questões de boas condições de trabalho, preocupações com a mão de obra, em primeiro lugar, pois existe a preocupação de treinamentos e especializações, onde as organizações investem grandemente nesse fator e outro questionamento e realidade das empresas e demais instituições do setor produtivo e comercial, são exatamente a boa condição de seu colaborador, funcionário ou outro elemento de assimilação e apoio na produção e prestação de serviços pois a existência de liderados satisfeitos, está diretamente ligada ao sucesso e maior qualidade em seu segmento, onde os administradores e líderes, por sua vez são exemplo de força e continuidade para cada instituição existente, seja ela em qual ramo for. Nesta pesquisa, adotou-se a abordagem da observação do comportamento para investigar o problema de pesquisa: qual é o impacto da gestão de pessoas e da liderança na gestão pública? O propósito deste estudo é analisar a gestão de pessoas e a liderança no contexto da administração pública, sob a perspectiva dos funcionários públicos.

PALAVRAS-CHAVE: Valorização. Líderes. Pessoas. Gestão Pública.

ABSTRACT

The academic work that will be developed at this point will take an important approach to understanding and valuing leaders and the service provided, where it is interesting to admit that man and his social relationships are directly linked to all possible working and leadership conditions imaginable, because when there is a group, the position of an individual who takes the lead is essential, where the other achievements are the full consequences of necessary and above all well-directed motivations and interactions. This is a direction that will intentionally contribute to the sphere of work and production, whether in small or large capitalist organizations, when their main objective is precisely to produce more and more with greater profits. Today's reality is changing and all entrepreneurs and individuals linked to the sector are turning to issues of good working conditions, concerns about the workforce in the first place, as there is concern about training and specialization, where organizations invest heavily in this factor and another question and reality of companies and other institutions in the productive and commercial sector, are exactly the good condition of their collaborators, employees or other elements of assimilation and support in the production and provision of services, because the existence of satisfied leaders is directly linked to success and greater quality in their segment, where administrators and leaders, in turn, are an example of strength and continuity for every existing institution, be it in any branch. In this research, the behavioral observation approach was adopted to investigate the research problem: what is the impact of people management and leadership in public administration? The purpose of this study is to analyze people management and leadership in the context of public administration, from the perspective of civil servants.

KEYWORDS: Valorization. Leaders. People. Public Management.

¹ Mestre em Administração pela Absoulute Christian University, Florida/USA, 2023.

INTRODUÇÃO

A sociedade vem se transformando em todo o tempo de sua existência, o dinamismo e as descobertas incríveis fazem parte da natureza do homem por sua classificação de seres pensantes e capazes de transformar e "melhorar" o ambiente em que habitam. As questões sociais atuais são muito preocupantes em relação a economia em todo o mundo, seja ele de primeiro mundo ou não, com seu dinamismo e poder de transformação, o homem procura as melhores formas para fazer de sua economia e de seus limites de uma sociedade capitalista as formas mais significativas para alcançar os resultados mais proveitosos e lucrativos possíveis.

Ao longo dos anos, mudanças tecnológicas significativas têm ocorrido, resultando em alterações significativas no perfil dos trabalhadores e na forma de gerenciar e liderar as equipes. O departamento, anteriormente conhecido como Recursos Humanos, teve que se adaptar para atender às novas demandas. Essas transformações exigiram um novo tipo de trabalhador: alguém criativo, ágil, participativo e comprometido.

A Gestão de Pessoas destaca-se por sua ênfase na participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do recurso mais valioso de uma organização: seu Capital Humano, ou seja, as pessoas que a compõem. Cabe ao setor de Gestão de Pessoas humanizar as empresas, enquanto o Departamento de Recursos Humanos assume a responsabilidade de planejar, coordenar, promover e controlar uma variedade de atividades. Estas incluem desde a seleção até a orientação, avaliação do desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, até o acompanhamento do pessoal da instituição como um todo (STIGAR, 2013).

Com essa realidade as modificações visando a melhor forma de liderar passaram a observar e valorizar o profissional de maneira mais específica, classificando ou não como líder. Na organização do mundo capitalista hoje, as empresas, grandes ou pequenas, internacionais ou não, produzindo seja que produto ou serviço for, tem uma mesma preocupação, procurar se destacar no mercado e proporcionar um diferencial para oferecer e mostrar o porque de ser escolhida pelos clientes em potencial, já que existe uma infinidade de empresas entre outras instituições de produção e serviços que fazem o mercado concorrente.

A questão da boa administração e liderança nas grandes e pequenas empresas, faz a diferença no mercado da concorrência e vem crescendo a procura de qualificação e aptidões nesse ramo, onde os profissionais que apresentam esse perfil são muito competitivos e na maioria das vezes muito bem remunerados, pois os proprietários e sócios administradores que ocupam lugar significativo na pirâmide administrativa já aprenderam a importância que esse profissional representa e todos os resultados que ele pode trazer para a empresa e para todos os setores do mercado econômico.

Antes da Revolução Industrial, a atividade produtiva era artesanal e manual (daí o termo manufatura), no máximo com o emprego de algumas máquinas simples. Dependendo da escala, grupos de artesãos podiam se organizar e dividir algumas etapas do processo, mas muitas vezes um mesmo artesão cuidava de todo o processo, desde a obtenção da matéria-prima até a comercialização do produto final.²

Com a citação acima, percebe-se além da questão qualitativa, uma das principais modificações do mercado atual, que se baseia em ter um ciclo pequeno de produção pouca concorrência no mercado, o que

² REVOLUÇÃO INDUSTRIAL. Publicado em 21 de janeiro de 2009, as 09h53min, disponível em:

<http://www.administradores.eom.br/articos/revolucaoindustrial/27484>. acessado em 07 de fevereiro de 2023, as 1Sh06min

representa a grande diferença nos dias de hoje, pois existem uma infinidade de empresas e outras instituições que trabalham com o mesmo produto, procurando a melhor forma de apresentá-lo e vendê-lo ao cliente, consumidor final.

Com essa realidade pode-se notar que desde os tempos do início do capitalismo a moeda e a qualidade do produto oferecido para a população são o objetivo maior da sociedade capitalista, que acontece sempre em troca de algo, a população, independentemente de sua classe econômica e poder aquisitivo são consumidores e possuidores de opiniões onde pode e precisa adquirir produtos.

Sendo importante frisar também, que a partir deste ponto da história com o novo modo de organização do trabalho, passou-se a "separar, radicalmente, o trabalho intelectual do trabalho manual, o sistema Taylor neutraliza a atividade mental dos operários"³ e considerando as ideias de Taylor, que coloca a produção acima de qualquer coisa e direciona limitadamente o seu objetivo.

As maiores modificações dos tempos modernos tem como grande responsável a globalização, sendo que as transformações na sociedade acontecem em tempo real, e isso não é diferente no mercado de produtos e serviços, onde já se pode adquirir um produto importado ou nacional, de grife ou similar praticamente em todos os lugares do país, onde existe uma infinidade de preços e possibilidades de aquisição para toda e qualquer receita familiar, sendo este um ponto de diferenciação que não existe mais, onde nos tempos anteriores os produtos eram o diferencial das empresas, em alguns casos, eram os produtos únicos e exclusivos de determinado negócio, essa realidade está bem ultrapassada, mesmo em caso de grifes e franquias que possuem os direitos legais e exclusivos de determinado produto, tendo o fato de que em outro negócio pode-se encontrar facilmente algo similar que vai agradar o

cliente menos exigente e com menor poder aquisitivo e fazer praticamente o mesmo efeito em sua utilização, sendo o contrário para os efeitos que causam no mercado da concorrência. Analisando e encontrando casos similares de produtos que sempre foram "únicos", se assim pode-se dizer, produtos que agradem ainda mais a alguns consumidores, sem se falar na questão da pirataria que é um dos males mais prejudiciais ao setor de produção do mundo.

A oportunidade de conviver dentro da área de recursos humanos é interessante e faz com que a autora desta pesquisa se entusiasme, por ser uma área de conhecimentos e experiências vivenciadas. Portanto, pode-se afirmar com certeza a grande importância da questão de encontrar o profissional certo para cada parte que integra o corpo da empresa que não pode deixar para menores momentos e decisões os cargos de chefia, que lidam com os funcionários de produção e coordenam a capacidade de produzir, melhorar rendimentos, motivação e satisfação na realização em que desempenha.

Um Líder tem sua importância, pois jamais se pode realizar qualquer que seja a tarefa, seja de produção ou não, seja ela política ou administrativa, sem a presença de alguém para comandar, esse alguém precisa ter perfil de um líder, esse sujeito se faz necessário e imprescindível, pois é ele quem oferece as condições necessárias para a classe se sentir ouvida, motivada, direcionada e principalmente é o líder que deve buscar soluções para os problemas, para as questões problemáticas que ocorrem, e o profissional que está preparado para isto, merece toda valorização na área, existindo muitas empresas hoje que investem em treinamento e cursos para descobrir e aperfeiçoar os profissionais que apresentem esse perfil. Segundo Claudiney Fullman "um chefe normalmente procura apenas os resultados, esquecendo dos valores pessoais de seus subordinados e o líder é capaz de criar ambiente

³ DEJOURS 1997, p. 19

e condições de trabalho para todos nos momentos mais complexos". As condições atuais requerem um profissional que saiba trabalhar sob pressão e tenha capacidade de criatividade para estimular seus coordenados para enfrentar as dificuldades sem diminuir sua produção e sua garra e vontade de crescer e fazer a sua empresa crescer. Segundo especialistas um líder não necessita ser agressivo e nem passivo, deve ter equilíbrio e obter conhecimentos dos negócios em que atua, deve ter a capacidade de empreender, saber correr riscos e lidar com isso de forma natural sem maiores pressões.

As percepções profissionais existentes para se tornar ou se aperfeiçoar um líder pode definir o futuro tanto do profissional quanto da instituição para a qual presta serviços, pois segundo Tatiana Sponhoz "um líder tem conhecimento e ganha autonomia, este profissional pensa e age como dono do negócio", uma atitude como esta é de suma importância para o bem estar de uma instituição que, por exemplo, não tem exatamente um único dono, ou que em muitos casos, não tem o proprietário presente na empresa para tomar certas decisões.

Portanto, diante da breve explanação, tem-se uma ideia do que este trabalho irá tratar e quais serão suas reais prioridades de pesquisa e estudos. Apresentando um trabalho de pesquisa aplicada e descritiva, que progrediu por meio da análise da literatura relevante sobre os tópicos de gestão de pessoas, liderança e gestão pública, apresentando também um lado reflexivo de cunho pessoal e conclusivo da autora, além disso, foi conduzida a aplicação de um questionário junto a uma amostra de 40 servidores públicos do Tribunal de Contas do Estado de Alagoas – TCE/AL. após as análises e estudos que fizeram este texto, trazendo suas importâncias e contribuições e gerando resultados proveitosos para o conhecimento do autor e para todos que tiverem a oportunidade conhecerem o conteúdo deste trabalho.

A presente pesquisa traz em seu corpo de trabalho dissertativo uma introdução que traz uma

apresentação do assunto, delimita os objetos de estudos e quais serão os meios de análises utilizados para o trabalho em questão, desenvolvimento e conclusão.

A ideia de explorar o tema da Gestão de Pessoas e liderança no contexto do trabalho surgiu da necessidade e curiosidade em adquirir conhecimentos nessa área, bem como da vontade de direcionar as pesquisas para um tema contemporâneo inserido na sociedade moderna e capitalista. Além disso, esse interesse também foi impulsionado pelo desejo de contribuir para a conscientização sobre as preocupações crescentes com o aprimoramento moral e psicossocial do ser humano.

O ser humano vive em um ambiente em constante mudança, tanto social quanto profissionalmente. Essa dinâmica reflete a busca constante por melhorias, eficiência e, muitas vezes, compacidade, como observamos nas transformações dos dispositivos eletrônicos, que se tornam cada vez menores, porém mais funcionais.

Todo esse contexto está intrinsecamente ligado ao tema da pesquisa, pois busca compreender a posição atual do homem, que está sempre em busca de algo mais, mesmo em um mundo dominado pelo capitalismo e focado no lucro. No entanto, essa mesma sociedade está passando por um processo de reflexão e transformação em relação ao bem-estar físico, moral e pessoal, o que representa um avanço notável no desenvolvimento humano.

Essa reflexão também permeou o meio empresarial, comercial e de produção, resultando em estudos e adaptações que visam o bem-estar dos funcionários. Isso se traduz em condições de trabalho que promovem interação, integração e valorização não apenas das responsabilidades profissionais, mas também das capacidades e da condição humana de cada indivíduo. Atualmente, a gestão de pessoas desempenha um papel fundamental em qualquer organização, independentemente do objetivo lucrativo, pois sua missão é coordenar e gerenciar pessoas.

As relações interpessoais são naturalmente complexas e, no ambiente de trabalho, tornam-se ainda mais desafiadoras devido à pressão e aos conflitos frequentes. Uma boa gestão e liderança são essenciais para lidar com essas situações, priorizando o desenvolvimento de relacionamentos e a convivência no ambiente profissional. Nesse contexto, é crucial reconhecer que o local de trabalho é formado por uma diversidade de indivíduos com diferentes opiniões, experiências e emoções, tornando-se um desafio diário para todos os envolvidos.

Em busca dessa gestão de pessoas, as empresas e organizações que necessitem desses serviços, estão sempre a desenvolver quadro de funcionamento cada vez mais direcionado e valorizado para o profissional com perfil para liderar. Os investimentos são altos quando se trata de investir em um profissional com boas condições e predisposições para ser líder, visando as garantias de melhoras tanto no quadro de relacionamentos entre funcionários, como também no aspecto de produção-lucro, quando a realidade de um funcionário satisfeito e motivado, traz para os resultados e práticas uma produção maior, sem tantos problemas e com muito mais qualidade. Para Bergamini (1994) "liderança é um tema escorregadio e ilusório, que deixa perplexo mesmo os cientistas sociais", tratando-se de um verdadeiro dom e predisposição de algumas pessoas, em lidar com pessoas e atitudes e principalmente, lidar com os dois juntos.

Bergamini (1994) aponta dois aspectos comuns as definições de liderança: o primeiro traz que a liderança está ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas e o segundo que fica evidente que é um processo de influência exercida de forma intencional por parte dos líderes sobre seus liderados. O líder assume a posição de intervir no âmbito individual e coletivo com o intuito de motivar e aprimorar as capacidades de cada indivíduo, que faz parte do processo de produção, trazendo este indivíduo para uma posição, onde este mesmo, se sinta capaz, valorizado e

imprescindível no processo de evolução de todo o funcionamento da organização, trabalhando a questão de aptidões físicas e mentais, o desenvolvimento de relacionamento com seus parceiros nas atividades e suas dificuldades de lidar com os desafios do dia-a-dia.

A motivação para conduzir este estudo originou-se do fascínio pelo tema da gestão de pessoas e liderança, juntamente com o desejo de compartilhar possíveis descobertas que possam contribuir para uma compreensão mais profunda dessas ferramentas no contexto da Gestão Pública. O intuito é observar as diferentes atitudes e reações dos servidores públicos em seu cotidiano. Além disso, esse tema é de extrema importância para aprimorar o relacionamento entre líderes e seus subordinados.

Nesse contexto, o desenvolvimento de competências dos recursos humanos tem se destacado como um dos principais desafios enfrentados pelas organizações públicas. Trata-se de alcançar resultados que promovam aprimoramentos na gestão pública, envolvendo pessoas preparadas e capacitadas para desempenhar suas funções de forma eficaz, contribuindo para o desenvolvimento das atividades e serviços oferecidos.

O objetivo geral desse trabalho é analisar a gestão de pessoas e a liderança no contexto da administração pública, sob a perspectiva dos funcionários públicos. Observando também os seguintes objetivos específicos:

- Observar a questão da liderança de um modo geral, levantando suas vantagens quando realizada de maneira certa.
- Analisar os pontos positivos que o profissional com o perfil de liderança pode trazer para o bom andamento de suas atividades profissionais.
- Identificar como é a gestão de pessoas e a liderança segundo a visão dos servidores públicos.

De acordo com as diretrizes técnicas estabelecidas para trabalhos científicos, a pesquisa foi organizada seguindo o seguinte esquema: uma

introdução que aborda a problemática do tema, apresenta os objetivos geral e específicos, além de justificar a escolha do tema. Contexto teórico e a revisão da literatura, composta por quatro capítulos, em seguida abrange a metodologia do trabalho, a análise dos resultados obtidos por meio de um questionário, e por fim as considerações finais.

No primeiro capítulo deste trabalho, será abordado sobre Gestão de Pessoas e sua evolução, como também sua aplicação na gestão pública. No segundo capítulo será discorrido sobre o tema liderança, abordando sua origem e aspectos históricos, e sua aplicação na gestão pública, identificando os pontos positivos que a liderança, se feita da maneira que deve ser, pode trazer para o bem-estar social e econômico da empresa dentro da sociedade.

No capítulo três abrange a metodologia de pesquisa utilizada para elaboração desta dissertação, apresentado o tipo de pesquisa, instrumento da pesquisa, população e amostra, procedimentos utilizados para coleta de dados e por fim o tratamento dos dados coletados.

O quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa de campo foi realizada com 40 servidores do Tribunal de contas do Estado de Alagoas – TCE/AL, onde é feita a caracterização do perfil da amostra, bem como a apresentação e análise geral dos resultados, com o objetivo de analisar a gestão de pessoas e a liderança no contexto da gestão pública, sob a perspectiva dos funcionários do órgão.

Com isso, destacando a importância de uma gestão, para a qualidade de um mundo que visa o tempo todo lucros e crescimento, sendo importantíssimo que ocorram sempre descobertas para estar sempre aprimorando os conhecimentos e conceitos.

GESTÃO DE PESSOAS E SUA EVOLUÇÃO

No século XIX, o Departamento de Recursos Humanos surgiu com a principal função de contabilizar os custos das organizações. Em torno de 1920, o movimento das relações humanas apresentou um desafio ao Chefe de Pessoal: ele precisava abandonar sua abordagem autocrática e começar a considerar as necessidades individuais dos funcionários (GIL, 2001).

A crescente importância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade das organizações levou ao surgimento de um movimento que valorizava o comportamento humano dentro das empresas, sendo influenciado pelos estudos realizados pelo psicólogo americano Elton Mayo.

Mayo desenvolveu uma experiência pioneira no campo do comportamento humano no trabalho. Essa experiência, iniciada em 1927, na fábrica de Western Electric, no distrito de Hawthorn, em Chicago teve como objetivo inicial o estudo das influências da iluminação na produtividade, índice de acidentes e fadiga. Seu desenvolvimento, entretanto, veio demonstrar a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho (GIL, 2001, p. 19)

No Brasil, entre 1930 e 1950, Getúlio Vargas estabeleceu a Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT, que delineava os direitos dos trabalhadores. Isso levou as empresas a se preocuparem em cumprir as leis, dando origem ao conceito de gestão de pessoas (CORREIA, 2022). Nesse período, os funcionários deixaram de ser simples máquinas e passaram a ser colaboradores ativos, contribuindo com seus recursos intelectuais para o processo de transformação das empresas.

Na década de 1980, teve início a era da administração estratégica, na qual as organizações buscavam cooperar para alcançar seus objetivos. Isso envolveu a implementação de políticas para a manutenção dos recursos humanos. As empresas

começaram a considerar mais profundamente os impactos das ações em seu ambiente. Nesse contexto, os Gerentes de Recursos Humanos passaram a integrar a diretoria em um nível estratégico. Isso ocorreu porque as empresas se encontravam em um ambiente caracterizado pela competição constante, pela busca de modelos de gestão eficazes e pela necessidade de lidar com a velocidade das informações. Diante do dinamismo do mercado, as empresas precisam ser capazes de reagir de forma ágil. Como resultado desse cenário, surge a necessidade de planejar, controlar, coordenar, delegar responsabilidades e autoridade, além de aprimorar as relações no ambiente de trabalho (NEVES, 2013).

Ao analisar a evolução da administração de pessoas, torna-se evidente sua importância no contexto organizacional, especialmente quando voltada para estratégias que visam alcançar o crescimento e o sucesso da empresa.

Essa questão, não está voltada apenas para o setor empresarial, de produção, onde envolvem características financeiras e objetivos materiais, a gestão de pessoas é muito mais complexa e utilizada do que se pode imaginar. Encontrada de forma natural, nas pessoas designadas como líder, esta habilidade volta-se e faz parte de alguns poucos seres humanos, que na história da humanidade podem ser utilizadas de maneira positiva e até negativa.

Porém, neste momento da pesquisa, se aterá apenas as condições que envolvem os aspectos positivo e voltados para o a indústria e produção, onde a gestão de pessoas passou a ser uma das grandes preocupações de todos os empresários, empregador e até indivíduos na posição de funcionário, que quando se veem, com um chefe ou superior que não possua determinadas habilidades tornam suas atividades de trabalho e profissionais, verdadeiros martírios, fazendo que com que muitos homens e mulheres abandonem seus empregos e ate mesmo suas profissões pela falta de liderança apresentada por seus superiores e pela falta de habilidades em lidar com o poder e a gestão de pessoas.

A liderança positiva é moderna e conectada ao seu tempo. Sabe que a sociedade atual funciona em rede e que a equipe não pode ficar isolada dos acontecimentos da corporação e do mundo. A liderança positiva (para o trabalho em equipe) moderna sabe que o conhecimento está ao alcance de todos, envidando esforços para trazê-lo ao seio da equipe. Integridade, confiança e maturidade fazem parte do seu vocabulário. (LOTÉRIO, 2008, p. 01).

Não é muito incomum, encontrar pessoas que se queixam dos seus superiores, por atitudes grosseiras e humilhantes, dentro das atividades profissionais de seus empregos, mostrando e trazendo para este momento da pesquisa, um fator importante, onde se pode concluir que: poder não é sinônimo de liderança e muito menos, chefia não é exatamente sinônimo de gestão de pessoas.

Todo líder, envolve uma posição superior, pois é ele quem toma as atitudes e então se coloca acima das outras pessoas, porém o verdadeiro líder, não se vangloria dessa posição e age de forma natural e estritamente necessária em relação ao comando, ao seu posicionamento de superioridade, pois essa posição além de muito relativa e momentânea, também o é, apenas nas questões de decisões e guia, pois os outros do grupo são iguais no sentido de necessidades e fragilidades. Quando se pode afirmar que um líder é a característica de um grupo e atua como termômetro, demonstrando as condições físicas, morais e espirituais de um grupo.

A liderança positiva não é um jogo ou uma questão de apostar na sorte, mas é aquela que vê saídas onde outros apenas conseguem enxergar problemas ou meias soluções. É afortunada de características especiais, como visão diferenciada, conhecimento, espiritualidade, capacidade para o relacionamento, determinação e coragem. (LOTÉRIO, 2008, p. 01).

O líder, também precisa assumir um posicionamento coletivo, não pode querer proteger A ou B do grupo, pois a sua posição o torna acessível e preocupado com todos, porém o seu principal objetivo e a característica de assumir posicionamento diante do grupo.

A liderança positiva é essencial para o trabalho em equipe. Hoje, não se trata apenas de liderar pessoas, mas produzir resultados positivos através do desempenho acima da média. Com este tipo de liderança todos os liderados se destacam, pois não é uma liderança de privilégios nem de privilegiados, mas de valorização das virtudes individuais no grupo. Cada integrante da equipe é chamado a colocar seus dons a serviço do corpo maior (corporação). (LOTÉRIO, 2008, p. 01).

A gestão de pessoas trabalha em equipe, onde o líder organizar e promover atitudes envolve principalmente o consegue atuar de maneira a conjuntas e envolver as pessoas nas atividades que necessitam de união, onde a empresa é um corpo e funciona exatamente como tal, necessitando que todos os seus setores evoluam bem, para poder obter sucesso e alcançar metas, diante de suas atividades.

Precisando de uma pessoa que não confunda que ter poder e estar na liderança é a sua única arma para fazer a equipe funcionar e principalmente, a gestão de pessoas, exercida por verdadeiros líderes, nunca estabelece fatores, em cima apenas de sua posição, pois liderança não é comandar no grito e muito menos com ações que humilhem e ofenda os direitos humanos de seus funcionários, o líder verdadeiro é aquele que consegue os resultados com trabalho em equipe, respeito e comandados satisfeitos com sua direção.

O TRABALHADOR E SEU NOVO PERFIL

A sociedade moderna é agora conhecida como Sociedade da Informação, exigindo dos trabalhadores uma mudança do foco do poder físico para o poder intelectual (VERGARA, 2009, p.18). Na gestão de pessoas, novas abordagens são introduzidas para fundamentar esse novo processo. A gestão adota um modelo participativo, exigindo maior envolvimento e comprometimento dos trabalhadores com os resultados da organização. A força de trabalho torna-se diversificada, demandando qualificações técnicas cada vez mais elevadas, habilidades, conhecimentos e atitudes para criar, diagnosticar e decidir (COSTA, 2012). Nesse novo cenário, é essencial ter habilidades para aprender continuamente, ultrapassando as competências técnicas e explorando as atitudes morais e a capacidade de interpretação da realidade. De acordo com Assis (1999, 54), as características que devem compor o novo perfil do trabalhador incluem:

- A. Flexibilidade para lidar com diversas funções e integrar-se a diferentes formas de trabalho.
- B. Maior responsabilidade, capacidade de planejar, decidir e organizar o próprio trabalho, além de resolver imprevistos.
- C. Abertura, criatividade, motivação, iniciativa, curiosidade e disposição para aprender e buscar soluções.
- D. Trabalho em equipe, demonstrando cooperação, comunicação e respeito pelos outros.
- E. Disciplina, organização, equilíbrio e assiduidade, juntamente com a capacidade de realizar um trabalho mais abstrato e analítico.

Conforme expõem Bastos e Lima (2002, citados por Borges-Andrade, 2006, p. 27), o mundo profissional vem passando por intensas transformações estruturais, tecnológicas e sociais, as quais impactam diretamente o funcionamento das organizações. Essas mudanças decorrem, sobretudo, da globalização dos mercados, do avanço acelerado das tecnologias da

informação, da competitividade crescente e da necessidade contínua de inovação. Nesse cenário, os modelos tradicionais de gestão, marcados por estruturas rígidas e hierarquizadas, vêm sendo gradativamente substituídos por formatos organizacionais mais flexíveis, dinâmicos e orientados para resultados.

Nesse processo, verifica-se que as organizações contemporâneas passaram a valorizar práticas como descentralização administrativa, trabalho em equipe, autonomia funcional, aprendizagem contínua e maior capacidade de adaptação às exigências do ambiente externo. Além disso, ampliou-se a relevância do capital humano como elemento estratégico, uma vez que competências, criatividade e capacidade de resolução de problemas tornaram-se diferenciais competitivos expressivos.

Dessa forma, o contexto em transformação exige das instituições novas formas de organização do trabalho, baseadas em inovação, cooperação e desenvolvimento permanente de pessoas, tornando a gestão mais participativa e alinhada às demandas da sociedade contemporânea.

. As mudanças contínuas na sociedade estão moldando o perfil dos trabalhadores para se adaptarem a essa nova realidade. Isso é válido não apenas no setor privado, mas também na gestão pública. Embora as mudanças na gestão pública possam ser mais lentas, sua implementação é ainda mais desafiadora.

GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Desde o início dos anos 80, a integração entre as estratégias organizacionais e as estratégias de recursos humanos tem sido um tema em discussão. Os primeiros estudos relacionados a esse tema destacavam que, no processo de elaboração do Planejamento Estratégico, a gestão de pessoal era considerada uma preocupação secundária. Walker (1980) argumentava que o Planejamento de Recursos Humanos deveria

ocorrer simultaneamente ao processo de elaboração do Planejamento Estratégico da empresa.

De acordo com Sammartino (2002:31), o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos é definido como "um processo decisório mais amplo (em comparação com o planejamento de mão-de-obra praticada até a década de 80), orientado para o futuro e externo à organização, que envolve definições estratégicas relacionadas ao desenvolvimento de programas para identificar talentos em potencial...". A Gestão Estratégica de Recursos Humanos deve ser encarada como um processo integrado ao Planejamento Estratégico da organização.

Staehe, conforme citado por Fischer (1998), argumenta que a visão inicial sobre esse tema era limitada. Esses primeiros autores assumiam que o papel de Recursos Humanos se limitava a se adaptar à estratégia de negócios, sem considerar a participação do RH no processo de definição das estratégias organizacionais.

Ansoff (1990), ao expandir a abordagem do tradicional processo de planejamento estratégico, desenvolveu o conceito de Gestão Estratégica. Esta é descrita como o processo de ajuste frequente entre as dimensões estratégica e operacional, em resposta às variáveis ambientais que afetam os negócios. Segundo Ansoff & McDonnell (1993), os dois produtos da Gestão Estratégica são:

- O potencial de cumprimento futuro dos objetivos da empresa. Na empresa, isso envolve recursos, produtos finais e um conjunto de normas de comportamento social que permitem à organização continuar a alcançar seus objetivos;
- Uma organização deve possuir uma estrutura e uma dinâmica interna que permitam manter a sensibilidade às mudanças no ambiente externo. Isso requer habilidades de gestão para identificar e interpretar mudanças no ambiente, juntamente com a capacidade de conceber e direcionar respostas estratégicas. Além disso, é essencial ter capacidade logística para planejar,

desenvolver, testar e introduzir novos produtos e serviços de forma eficaz.

A aplicação deste conceito para a área de Recursos Humanos ocorreu logo em seguida, pois a Gestão Estratégica de Recursos Humanos não conseguia fornecer respostas adequadas para os desafios impostos às organizações no final dos anos 80. Neste período, o conceito de Gestão Estratégica de Recursos Humanos é desenvolvido e amplia o escopo oferecido pelo Planejamento Estratégico de RH. Butler (1988) propõe que sejam estabelecidas ligações diretas entre as ações de Recursos Humanos, as estratégias e os lucros. Este autor argumenta que, sendo impossível um ajuste perfeito entre estratégias organizacionais e variáveis do ambiente externo, sempre ocorrerão desequilíbrios nestes ajustes. Esta situação de desequilíbrio constante faz com que novas oportunidades e ameaças surjam a todo o momento. No entanto, somente algumas organizações estarão capacitadas para percebê-las. Isto ocorre porque o desenvolvimento da consciência sobre as variáveis do ambiente externo depende das ações e iniciativas individuais e grupais, as quais são influenciadas pelo Sistema de Gestão de Recursos Humanos utilizado. “Na medida que as políticas de Recursos Humanos influenciam as normas, a cultura e o comportamento dos indivíduos dentro de uma organização, elas também exercem influência no nível de identificação de oportunidades e de componentes não premeditados das estratégias. A Gestão de RH pode facilitar certos componentes planejados, e ao mesmo tempo encorajar componentes não intencionais relacionados com a formulação de estratégias” (Butler, op. cit.).

Schuler e Walker (1990) enfatizam a necessidade de se adotar uma abordagem de curto prazo para os assuntos-chaves envolvendo Recursos Humanos. Estes autores procuram situar a Gestão Estratégica de RH dentro de um enfoque orientado para a ação, mas sem perder a noção de longo prazo.

Ao buscar fundamentos para enfatizar a importância da Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Butler (citado por outra fonte) propõe um modelo no qual as políticas de recursos humanos não apenas facilitam a implementação das estratégias organizacionais. Esse autor desenvolve o argumento de que as constantes mudanças do mercado, representando tanto ameaças quanto oportunidades, são percebidas e interpretadas de maneira diferente pelas organizações. Essas discrepâncias são, essencialmente, resultado da capacidade dos indivíduos e grupos em perceber e tomar decisões. O nível de habilidade das pessoas em uma organização é, em grande parte, determinado pelo Sistema de Gestão de Recursos Humanos existente.

Como se deduz, o conceito de Gestão Estratégica de Recursos Humanos é essencial para compreender o processo de alinhamento entre as estratégias de gestão de Recursos Humanos e as estratégias abrangentes da organização. Muitos autores enfatizam a importância desse alinhamento para alcançar vantagens competitivas sustentáveis.

De acordo com Morhman & Lawler (1995), a estratégia empresarial é a área que requer a maior mudança no envolvimento dos recursos humanos. A função de recursos humanos deve evoluir para se tornar uma parceira no desenvolvimento da estratégia empresarial da organização. Os Recursos Humanos de uma organização são a chave determinante para quais estratégias são práticas e implementáveis. Os gestores de recursos humanos devem ter compreensão suficiente do negócio para reagir e desenvolver as estratégias empresariais.

Becker, Huselid e outros (1997) destacam que, embora a área de Recursos Humanos esteja enfrentando desafios, com muitas de suas atividades operacionais tradicionais sendo eliminadas ou terceirizadas, as organizações têm uma oportunidade significativa de transformar seus Sistemas de Administração de Recursos Humanos em ativos estratégicos reais. Essa perspectiva estratégica de Recursos Humanos, no entanto, requer

que esse sistema esteja concentrado na identificação e resolução dos problemas organizacionais relacionados ao capital humano.

GESTÃO DE PESSOAS NA GESTÃO PÚBLICA

As empresas examinam os fatores de sucesso, comparando-os com os fatores de fracasso, após uma análise de metas que leva em conta as vantagens e desvantagens do resultado a ser alcançado, entre outros aspectos.

Boog (2001, p. 03) argumenta que há várias maneiras de descobrir a verdade. Aqueles que buscam a verdade podem encontrar caminhos mais curtos, rápidos e eficientes, assim como podem seguir trilhas que não levam a lugar nenhum.

Com a valorização do comportamento humano, temas como motivação, comunicação, liderança e estilos de supervisão tornaram-se elementos essenciais na Administração de Pessoal. Esse reconhecimento cresceu especialmente em organizações de grande porte e complexidade. Como resultado, essas organizações tendem a adotar uma abordagem mais impessoal, o que, por sua vez, tem efeitos positivos na Administração de Pessoal.

A descoberta da relevância do fator humano na empresa veio a proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho, definida pelos teóricos da Administração Científica. Com efeito, pode-se dizer que as relações humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas (GIL, 2001, p. 19)

Nos últimos anos, as organizações enfrentaram desafios significativos devido à globalização da economia, à crescente competitividade, ao avanço

das comunicações e ao desenvolvimento tecnológico, entre outros fatores. Nem todas as empresas conseguiram se ajustar a esses desafios e muitas que o fizeram passaram por transformações drásticas, como terceirização, reengenharia e redução de pessoal (downsizing).

As críticas a esses procedimentos, aliadas às novas concepções acerca do papel dos indivíduos nas organizações, determinaram, sobretudo a partir da década de 90, sérios questionamentos à forma como vinha sendo desenvolvida a Administração de Recursos Humanos nas organizações. Dentre as várias críticas, uma das que gerou maiores repercussões referia-se exatamente à terminologia utilizada para designá-la. Se tratadas como recursos, as pessoas precisam ser administradas, para obter-se delas o máximo rendimento possível (CHIAVENATO, 1999, p. 7).

À medida que as pessoas contribuem com suas habilidades, capacidades, conhecimentos e, mais importante, sua inteligência para o crescimento da organização, elas devem ser reconhecidas como parceiras da empresa. Sua inteligência é fundamental para a construção do capital intelectual da organização. Chiavenato (1999, p. 7) argumenta que as empresas devem "tratar seus empregados como parceiros do negócio e não apenas como funcionários contratados".

Os funcionários mais produtivos são aqueles que se identificam com a cultura organizacional da empresa e se esforçam para alcançar os objetivos da organização. São os que verdadeiramente se dedicam ao trabalho, sendo considerados os verdadeiros parceiros da empresa (CHIAVENTO, 2000). Portanto, as empresas precisam desenvolver estratégias para reter esses funcionários, o que requer transparência na definição das políticas de pessoal. Somente assim poderão afirmar que estão gerenciando não apenas recursos, mas sim pessoas.

Em algumas organizações, já há uma tendência para reconhecer o funcionário como um parceiro, uma vez que cada processo produtivo conta com sua participação ativa.

À medida que os indivíduos investem seus recursos na organização e recebem um retorno satisfatório, torna-se fundamental reconhecê-los, pois eles representam os colaboradores mais próximos e essenciais da empresa.

Esses fatos mostram que se está evoluindo para uma nova forma de gestão de recursos humanos, que vem sendo designada principalmente como Gestão de Pessoas, embora também se fale em Gestão de Talento, Gestão de Parceiros, Gestão do Capital Humano e Gestão do Capital Intelectual (GIL, 2001, p. 24)

No setor público, enfrenta-se o desafio de transformar estruturas burocráticas e hierarquizadas em organizações mais flexíveis e empreendedoras, evitando o isolamento. Esse processo de mudança sugere que a gestão pública adote padrões utilizados no ambiente empresarial, com ajustes necessários à natureza do setor público, conforme destacado por Guimarães (2000).

Nesse contexto, Guimarães (2000) ressalta em seu estudo que a abordagem da competência coerente é caracterizada pelo downsizing e pela descentralização. Isso implica em menos padronização, descentralização da responsabilidade estratégica e orçamentária, e a criação de um pequeno núcleo estratégico separado de uma grande periferia operacional. O objetivo é aproximar os servidores públicos dos cidadãos para tornar o serviço público mais eficiente. No entanto, esse modelo também envolve a redução de pessoal, tanto nos níveis mais altos quanto na base das organizações públicas.

A Gestão de Recursos Humanos desempenha um papel crucial no desenvolvimento das pessoas, permitindo que se identifiquem com seu ambiente de trabalho. No entanto, na Gestão de Pessoas no setor

público, os indivíduos são desafiados a se libertar dos moldes burocráticos existentes no sistema, o que destaca as dificuldades enfrentadas pelas pessoas em diferentes ambientes de trabalho.

LIDERANÇA E SUAS RELEVÂNCIAS: ORIGEM E ASPECTOS HISTÓRICOS

Segundo John Garner (1990, p. 17)

Liderança é o processo de persuasão, ou de exemplo, através do qual um indivíduo (ou equipes de liderança) induz um grupo a dedicar-se a objetivos defendidos pelo líder, ou partilhados pelo líder e seus seguidores.

Já informando ao leitor, que neste momento da pesquisa, será apresentado um conjunto de definições a respeito de liderança e que deixem o mesmo bem inteirado sobre as várias vertentes existentes, apresentando e estabelecendo condições de apresentação de vários especialistas e autores conceituados a respeito do tema em questão, com abordagens e trabalhos referentes. Mantendo seus vínculos e realidade com uma reflexão do autor, analisando e elaborando um paralelo de estudos e expectativas diante das questões sobre a problemática da pesquisa.

Chiavenato (1997, p. 192) também apresenta sua definição sobre liderança, que consiste na "influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos." A abordagem da definição de liderança se faz, necessário um levantamento a respeito dos aspectos históricos, dando maior entendimento para o corpo da pesquisa e ao querido leitor.

No contexto da sociedade capitalista, dá-se destaque ao movimento da Revolução Industrial, onde o objetivo do homem estabeleceu um vínculo direito com

as produções em massa e a visualização do lucro cada vez maior. Dentro da perspectiva histórica, o homem evolui junto com as necessidades e chega ao ponto de iniciar um comportamento diferente na administração, entre um momento e outro, se pode dizer que, o líder sempre existiu e sempre foi muito importante para as organizações religiosas, empresariais em todos os aspectos na sociedade, apresentando um indivíduo em comum, destacável e cheio de habilidades, que consegue se fazer entender e liderar, seja num meio de pequeno ou grande numero de pessoas.

Em qualquer tipo de grupo estabelecido dentro ou fora de uma organização, cada indivíduo desempenha um papel próprio sendo que, um deles é o de líder, cujas funções são essenciais para que os objetivos do grupo sejam atingidos. Nessa relação, o líder forma e é formado, ele integra o sistema, portanto, também está sujeito às forças que afetam o sistema e ao mesmo tempo está constantemente influenciando os demais componentes desse grupo. (RAHE, 2001, p. 7)

Segundo Hersey e Blanchard (1986, p. 185) "liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo de indivíduos nos esforços para a realização de um objetivo em uma determinada situação." Importante ressaltar, para o entendimento de algumas definições, que Chiavenato (1997, p.198) define influência como "uma força psicológica, cujo objetivo é modificar o comportamento de uma pessoa de modo intencional".

A liderança, dentro de uma visão moderna, esta sendo buscada por um simples fato: o controle de empregados custa caro, e não obtém a maior produtividade de cada empregado. Ou seja, é duplamente ineficaz: custa mais e não obtém o melhor. (FARIA, 2009, p. 01)

Ainda em palavras de especialistas:

A liderança é um conjunto de práticas que se pode observar. Por exemplo, em um esporte coletivo: uma equipe pode ter vários craques, mas, se não existe alguém que mantenha os objetivos comuns e a motivação do time, a vitória nunca chega. Liderar é a arte de conduzir as pessoas para que façam o que é necessário por livre e espontânea vontade. É conseguir que seus liderados queiram fazer o que precisa ser feito. (JORDAO, 2008, p. 01)

Em palavras de Sônia Jordão (2008, p. 01) "ser líder é aquele que mantém pessoas que nele acreditam que possui seguidores" e ainda afirma que "líderes são aqueles que conseguem os resultados esperados através de outras pessoas."

Baseado no livro O Monge e o Executivo, "Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente." Onde também se encontra que "Líderes verdadeiramente grandes, tem a capacidade de construir relacionamentos saudáveis", onde também afirma que a "confiança é a cola que gruda os relacionamentos" e "relacionamento é a base de tudo", nas organizações sociais das quais os homens participam e fazem parte durante toda a suas vidas.

Nesta obra de James Hunter, o "Líder deve estar mais preocupado com as necessidades do que com as vontades", esta - a liderança, segundo James Hunter em sua obra O Monge e Executivo, "a Liderança começa com a vontade que é a nossa única capacidade como seres humanos para sintonizar nossas intenções e ações, escolhendo um Comportamento". Sendo importante salientar, segundo James Hunter () "Homens e mulheres desejam fazer um bom trabalho. Se lhes for dado um ambiente adequado, eles farão".

Embora haja diversas definições para liderança, dois elementos comuns podem ser identificados em todas elas. Em primeiro lugar, a liderança é um fenômeno que ocorre no contexto de um grupo. Em

segundo lugar, envolve um conjunto de influências interpessoais e mútuas, exercidas em um ambiente específico por meio de comunicação humana. O objetivo dessas interações é alcançar metas específicas. As funções de liderança englobam todas as atividades que influenciam as pessoas, motivando-as a implementar os objetivos delineados pela estratégia e estruturados nas funções executivas (NUNES, 2009, p. 01).

Baseado nas definições apresentadas pode-se considerar que, liderança é uma necessidade de todo grupo, caracterizada por uma relação de entendimento entre grupo e indivíduo, onde um sujeito consegue representar os interesses do grupo e se fazer representante dentro das expectativas do grupo. Valendo saliente que Rahe (2001, p. 7-8) só vai existir uma relação quando o "grupo vê nesse líder, um controlador de meios para satisfazer suas necessidades, e assim segue-o, para ter um meio de aumentar as chances de alcançar seus objetivos e satisfazer suas necessidades".

No ciclo evolutivo da história humana, existem perfis diferentes de líderes e a própria evolução e que vai moldando o líder e suas características. Na sociedade nômade - o líder tinha como perfil ser um homem sábio, místico e intuitivo, onde a religião consistia no único laço de união entre os membros, já que a sociedade nômade não tinha local fixo de moradia para sua prole e o principal objetivo era encontrar local seguro e com recursos como fonte de água, caça e variedades de alimentos.

Sociedade agrícola, surgiu a aproximadamente dez mil anos atrás e houve mudanças enormes no perfil do líder, época onde a violência do homem contra o próprio homem aflorou, e o líder passou a ser guerreiro, dono de terras e de escravos, tendo como atitude de liderança a repressão física, que gerava clima de medo e insegurança, sendo este perfil de liderança e poder que deram origem aos Senhores Feudais.

Sociedade Industrial - após a Revolução Industrial, passou-se a exigir um líder de perfil inteligente, aquele que pensa, analisa, planeja e decide tudo, concentrando as tomadas de decisões em suas mãos.

Sociedade da informação - com as novidades da evolução da sociedade, com a diminuição de mais de 80% das atividades ligadas ao trabalho braçal e burocrático dos funcionários, o líder volta a apresentar um perfil de sábio, onde se difere pela diversidade das atividades necessárias e precisa de alto e intenso treinamento para exercer esse cargo, tendo que ler, analisar, criar e planejar, principalmente coordenar grupos inteiros com funções e expectativas diferentes. Utilizando o seu melhor potencial de conhecimento, inteligência e criatividade de cada um dos seus funcionários. A evolução dos perfis de liderança acompanha as transformações econômicas e sociais ocorridas ao longo da história, refletindo diretamente nas formas de gestão e organização do trabalho. Nesse sentido, observa-se a transição entre três grandes momentos históricos: a sociedade agrícola, a sociedade industrial e a sociedade da informação, cada qual marcada por características específicas de liderança. Na sociedade agrícola, predominava o chamado "líder guerreiro", cuja autoridade estava associada à posse da terra e ao poder coercitivo. A principal fonte de negócios era a fazenda, enquanto o trabalho era essencialmente físico e voltado às rotinas agrícolas. O modelo gerencial era rigidamente hierarquizado, estruturado na figura do senhor da terra, do capataz ou feitor e do escravo. Nesse contexto, a profissão estava vinculada à servidão, e o instrumento de poder baseava-se na repressão física. Como consequência, o clima organizacional era marcado por baixa moral, medo e insegurança.

Posteriormente, com o advento da sociedade industrial, emergiu o perfil do "líder inteligente", voltado à racionalização dos processos produtivos. A fábrica tornou-se o centro das atividades econômicas, e o trabalho passou a envolver rotinas físicas,

administrativas e intelectuais. O modelo gerencial fundamentava-se na divisão do trabalho, na especialização das funções, na visão cartesiana, no controle gerencial e na burocracia organizacional, com forte segmentação em departamentos. Nesse período, a mão de obra passou a ser valorizada como força produtiva, enquanto os instrumentos de poder se concentravam em salário, status e promoções. O clima organizacional, contudo, era frequentemente marcado por competição, pressão e estresse.

Na sociedade da informação, consolida-se o perfil do "líder sábio", caracterizado pela capacidade de gerir conhecimento, informação, imagem, tempo e inteligência coletiva. As atividades econômicas tornam-se mais descentralizadas, abrangendo o trabalho em casa e modalidades informais ou flexíveis. O trabalho passa a priorizar análise, planejamento e criatividade, exigindo profissionais empreendedores, generalistas e orientados ao conhecimento. O modelo gerencial assume caráter participativo, com divisão compartilhada de responsabilidades, planejamento colaborativo, busca do consenso, grupos autogerenciados, células de produção e unidades estratégicas de negócios. Nesse cenário, o poder está relacionado ao desenvolvimento de nova cultura e valores, favorecendo um clima organizacional pautado no sinergismo, cooperação, entusiasmo e idealismo.

Dessa forma, percebe-se que os perfis de liderança evoluíram de modelos autoritários e centralizadores para práticas mais estratégicas, participativas e orientadas ao capital intelectual, acompanhando as exigências impostas pelas transformações da sociedade contemporânea.

IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA

A Escola Clássica, que precedeu a implementação dos princípios da Administração Científica, era caracterizada por responsabilidades bem definidas entre empregador e empregado. Nesse

contexto, as tarefas eram realizadas com base na vontade dos trabalhadores, o que prejudicava a produtividade e a eficiência das organizações (TAYLOR, 1979).

O desenvolvimento da liderança teve um marco significativo nos estudos de Taylor, que buscava soluções para os problemas relacionados ao aprimoramento das tarefas e à transformação do poder nas organizações. Os primeiros estudos desse período foram realizados por Frederick Winston Taylor e Henry Fayol. Taylor focou suas pesquisas na administração, na melhoria da produtividade e no controle das tarefas, culminando na publicação dos "Princípios da Administração Científica" em 1911. Fayol examinou aspectos organizacionais relacionados à função administrativa, classificando-os em grupos como operações técnicas, comerciais, financeiras, de segurança e contabilidade.

Morgan (1996), em sua pesquisa, observou que os empregados simplesmente executavam as tarefas sem questioná-las. A reflexão sobre as tarefas era uma responsabilidade dos administradores, já que o estilo de gestão era mecanicista: ou as pessoas executavam ou pensavam. Durante a evolução das escolas de administração, tornou-se evidente que na escola tradicional, a liderança era predominantemente autoritária, exercida por meio da autoridade. O foco estava nas necessidades da organização, colocando o funcionamento da empresa acima de tudo.

Morgan (1996) também observou que com o surgimento da Escola Behaviorista, que ocorreu entre 1957 e 1970, os estudos passaram a se concentrar nas pessoas, considerando as características individuais de cada indivíduo. As diferenças individuais foram levadas em consideração, destacando-se a influência desses fatores no desenvolvimento das atividades, com ênfase na motivação.

O mundo passou por transformações profundas, impulsionadas pela rápida revolução nos comportamentos e no consumo. Indivíduos cada vez

mais esclarecidos e conscientes passaram a demandar mudanças nas organizações. Esta evolução exige não apenas pessoas criativas e talentosas, mas também indivíduos estimulados e dinâmicos. Nesse cenário, a liderança desempenha um papel crucial, especialmente porque os líderes são agentes de transformação. A liderança tem sido objeto de diversas pesquisas e estudos, sendo considerado um dos fatores essenciais para o sucesso dentro de uma organização.

Entre os estudiosos, existem divergências quanto às verdadeiras qualidades exigidas de um líder. Alguns acreditam que a liderança é um conjunto de habilidades que um líder deve possuir, enquanto outros argumentam que um líder deve ter uma boa capacidade de análise em situações específicas, buscando soluções eficazes para os problemas. Chiavenato (1999, p. 558) define liderança como "um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações". Fleishman (citado por Chiavenato, 1999) destaca que a liderança é uma tentativa, no contexto das relações interpessoais, guiada por um processo de comunicação, para alcançar um objetivo específico.

A liderança é uma habilidade que requer aprendizado contínuo e adaptação constante. Os líderes precisam desenvolver suas capacidades de liderança enquanto equilibram seus conhecimentos práticos e burocráticos necessários para suas atividades diárias. Nesse contexto, é possível identificar líderes que adotam uma postura empreendedora e criativa para alcançar resultados satisfatórios. A liderança é uma técnica que pode ser assimilada, aprimorada e ajustada, e um líder em uma situação pode ser um seguidor em outra, dependendo das circunstâncias e das necessidades da organização.

A liderança compartilhada, exercida por intermédio de uma rede fluida, é apontada como um requisito e não apenas uma opção. Nessa circunstância, os líderes seriam impingidos a ensinar os outros a serem líderes, já que é o pessoal da linha de frente que primeiro pode reconhecer

desafios e oportunidades e dispor de conhecimento para propor melhores respostas. Compreendendo que todas as partes da organização "devem ser capazes de trabalhar juntas para alcançar o bem comum", a ideia da equipe como capacidade de inovação, de criatividade, liderança, representa, de outro modo, o ideal de harmonia e de integração organizacional (GOLDSMITH; WALT, 2000 apud AZEVEDO, 2002, p. 353).

Exercer a liderança de maneira satisfatória não implica necessariamente em alcançar o sucesso em todas as situações. Sua eficácia está intrinsecamente ligada ao contexto, ao grupo, aos seguidores e ao próprio líder. Na dinâmica empresarial, os líderes dependem dos seguidores tanto quanto o contrário. Uma liderança eficaz envolve diagnosticar o nível de maturidade do subordinado e adotar um estilo de liderança correspondente a esse grau de desenvolvimento.

TEORIAS E ESTILOS DE LIDERANÇA

A liderança constitui um dos temas centrais nos estudos organizacionais, especialmente por sua influência direta sobre o desempenho institucional, o clima de trabalho e os resultados alcançados pelas equipes. Nesse contexto, diferentes teorias foram desenvolvidas ao longo do tempo com o propósito de compreender como os líderes exercem influência, tomam decisões e conduzem pessoas nas organizações. Entre as principais abordagens destacam-se a teoria do continuum, a teoria dos traços, a teoria comportamental e a teoria contingencial ou situacional.

A teoria do continuum, proposta por Tannenbaum e Schmidt, parte do pressuposto de que os estilos de liderança variam conforme o grau de autoridade exercido pelo líder e o nível de liberdade concedido aos subordinados no processo decisório. Em uma extremidade, encontra-se a liderança fortemente centralizadora, na qual o gestor identifica o problema,

escolhe a solução e comunica sua decisão à equipe. Em níveis intermediários, o líder pode apresentar sua decisão e buscar aceitação, expor ideias e permitir questionamentos, ou ainda consultar os colaboradores antes de decidir. Na outra extremidade, situam-se modelos em que o gestor estabelece limites gerais e delega ao grupo a responsabilidade pelas decisões. Tal perspectiva demonstra que a liderança não se restringe a um padrão fixo, podendo oscilar entre maior controle e maior participação.

A teoria dos traços de liderança, por sua vez, fundamenta-se na ideia de que determinados atributos pessoais distinguem líderes de não líderes. Estudos identificaram características como ambição, energia, desejo de liderar, honestidade, integridade, autoconfiança, inteligência, capacidade de autocontrole e conhecimento técnico como elementos frequentemente associados ao exercício da liderança. Contudo, essa abordagem passou a ser questionada em razão de suas limitações. Verificou-se que não existe um conjunto universal de traços capaz de prever a liderança em todas as situações, tampouco tais características garantem eficácia no alcance dos objetivos organizacionais. Assim, possuir determinados atributos pessoais não assegura, necessariamente, sucesso na condução de equipes.

Diante dessas limitações, emergiram os estudos comportamentais, voltados à análise das atitudes e práticas adotadas pelos líderes. Essa perspectiva buscou identificar comportamentos observáveis que contribuíssem para a eficácia gerencial. Entre os estudos mais conhecidos destacam-se os realizados por White e Lippitt, que classificaram os estilos de liderança em autocrático, liberal (*laissez-faire*) e democrático.

A liderança autocrática caracteriza-se pela centralização das decisões no gestor, que define tarefas, estabelece normas e exige cumprimento imediato das ordens, com reduzida participação dos colaboradores. Em geral, esse modelo tende a gerar elevada

produtividade quantitativa, embora possa comprometer a motivação, a criatividade e a satisfação da equipe. Já a liderança liberal ou *laissez-faire* apresenta baixa intervenção do líder, conferindo ampla autonomia aos membros do grupo. Embora possa favorecer profissionais experientes e criativos, também pode ocasionar desorganização, indefinição de responsabilidades e queda na qualidade dos resultados quando não há maturidade suficiente da equipe.

A liderança democrática, por sua vez, baseia-se no compartilhamento das decisões e na valorização da participação coletiva. O líder atua como facilitador, estimula o diálogo, promove cooperação e distribui responsabilidades de forma equilibrada. Estudos apontam que grupos submetidos a esse estilo, embora nem sempre apresentem a maior produtividade numérica, tendem a alcançar melhores níveis de qualidade, criatividade e satisfação no trabalho. Dessa forma, a liderança democrática costuma ser associada a ambientes organizacionais mais participativos e favoráveis ao desenvolvimento humano e institucional.

Posteriormente, consolidou-se a teoria contingencial ou situacional, segundo a qual não existe um único estilo ideal de liderança aplicável a todas as circunstâncias. Nessa abordagem, a eficácia do líder depende da capacidade de adaptar seu comportamento às exigências do contexto, às características da tarefa e ao nível de preparo dos subordinados. Em atividades rotineiras e repetitivas, por exemplo, tende a prevalecer maior supervisão e controle. Em contrapartida, diante de equipes maduras e competentes, o gestor pode ampliar a autonomia e delegar responsabilidades. O mesmo colaborador pode receber diferentes níveis de liberdade conforme seu desempenho e as demandas da situação.

Em síntese, as teorias de liderança evidenciam a evolução do pensamento administrativo, que passou da busca por características inatas do líder para uma compreensão mais ampla, centrada nos comportamentos adotados e nas circunstâncias organizacionais. Assim, a liderança eficaz depende não

apenas das qualidades individuais do gestor, mas também de sua capacidade de interpretar contextos, mobilizar pessoas e ajustar sua atuação às necessidades institucionais.

FATORES DE DESENVOLVIMENTO LIGADOS A LIDERANÇA NO TRABALHO

A liderança é uma qualidade que a pessoa pode apresentar em diferentes graus, e não como algo que tem ou deixa de ter. Dessa forma, qualquer membro do grupo pode apresentar um certo grau de liderança. Após essa definição de liderança, seria muito difícil falar de um líder de um grupo. (RAHE, 2001 p. 13)

Segundo Krech e Crutchfield (1969, p.110) "líder é a pessoa que trabalha como executante, planejador, orientador, especialista, representante do grupo, controlador de tensões internas, apresentador de prêmios e punições, árbitro, modelo, símbolo, substituto ideológico, figura paterna ou bode expiatório." Já Rede, diz que "o papel do líder se baseia na formação, manutenção e perturbação do grupo." Onde é importante afirmar que nem todo chefe é um líder, mas tem plenas condições de ser um chefe. Pois, quando o líder possui habilidades reais de conduzir um grupo, todo líder, ou melhor, todo chefe deve ser um líder, para alcançar sucesso em suas atividades e a atualidade e as grandes organizações comerciais, prezam por isto.

Onde o comportamento do líder é baseado nos agentes internos e externos que exercem no grupo, apresentados pelo grupo, agindo de maneira a cumprir com suas atividades de forma a apresentar os resultados esperados, por ambos os lados. Liderança nas empresas deve representar não aquilo que se deve fazer, e sim posições e comportamentos que geram seguidores, exemplos, envolvendo de maneira natural e conduzindo todos de maneira amigável e confortável. Um líder é

uma figura que se deseja seguir, por motivos diversos, não apenas porque se é obrigado.

A principal função de chefe, "seria inspirar os comandados a se unirem com um só objetivo e caminhar por um caminho, porém, esse é um grande obstáculo apresentado em muitas empresas, onde o chefe, por melhor preparado que seja não consegue liderar".

Um líder é de extrema importância para o mercado produtivo e para a sociedade capitalista de forma geral, pois apontando os caminhos a seguir consegue quem possa segui-lo, atua sempre como incentivador e motivador do grupo se fazendo entendido e respeitado. Dentro dessas condições, a produção e as atividades de qualquer empresa conseguem acontecer e desenvolver-se dentro das boas expectativas do crescimento e lucro da empresa, quando se pode contar com um líder, guiando os funcionários.

Com a valorização da mão de obra qualificada, todas as questões ligadas ao melhoramento das funções e boas condições e trabalho da classe trabalhadora, começaram a se destacar e a atuar de maneira contínua entre muitas empresas, levantando dados que podem fazer jus a qualquer meta a ser tratada. Um líder consegue ser entendido e se fazer seguido de forma natural, pessoas com liderança se envolvem de maneira integral nas situações e também conseguem despertar essa característica dos outros, Roper (2005, p. 2) "todo indivíduo exerce alguma influência e induzem outros em certas direções".

As empresas passam por uma série de provas, para poderem alcançar e conseguir um líder para guiar os seus clientes internos, enfrentando muitas vezes, uma verdadeira maratona de obstáculos, para treinar, coordenar as habilidades, direcionar as habilidades e adaptarem-se as novas realidades de um funcionário, quando o reconhece como líder, pois este profissional é precioso e incomum dentro dos padrões de realidade.

A realidade do homem, em sociedade apresenta sempre a necessidade de um líder, entre mais de uma pessoa, sempre haverá a necessidade de um que

comande que assume riscos, que pense rápido e tome decisões que representam as suas expectativas e até mesmo a sua sobrevivência, diante dessa selva de pedra, no qual se transformou a modernidade.

Um líder é aquele que de chefe e de guia, em situações para se chegar a um resultado, naturalmente assume posição que dependam dessa atitude numa condição de reivindicação, numa condição de acidente, na condição de família, onde tanto o patriarca, quanto a matriarca podem assumir essa posição, já que líder é indiferente a questões de género, idade ou classe social. Se colocando sempre numa posição de comando e sendo aceito como tal, por suas habilidades positivas de fazer com que as pessoas, confiem em si e o acompanhem.

Para exercer a liderança positiva numa corporação, com eficácia, o bom líder precisa ter em mente que tudo começa nas pessoas, que o trabalho depende delas e que um ambiente positivo tem a possibilidade de gerar melhores resultados do que um ambiente negativo. (LOTÉRIO, 2008, p. 01).

Segundo Aínor Lotério (2008, p. 01) um líder deve ter algumas características que consistem em:

- Ouvir mais do que discursar;
- Elogiar mais do que criticar, sem deixar de ser franco;
- Estimular as ações (dar "motivos para a ação" de cada um dos seus liderados);
- Expor suas ideias sempre com clareza e com a força do convencimento;
- Transmitir confiança e entusiasmo, fazendo com que cada liderado descubra o seu "Deus interior";
- Ter visão conectada à ação;
- Ser firme nas suas posições (líder fraco, liderado desorientado);
- Possuir competência (teórica e prática);
- Ser exemplo aos demais (o exemplo arrasta);
- Administrar o seu tempo (sua vida);
- Delegar com segurança (passar a incumbência para quem realmente vai dar conta do recado);

- Ser ponderado nas suas colocações (o desequilíbrio desagrega);
- Ter espírito de equipe (solidariedade e reciprocidade).

INFLUÊNCIAS NO HOMEM MORAL E PSICOSSOCIAL

O tema liderança quando debatido levanta questões inúmeras que relacionam comportamentos e atitudes da vida do homem e que consistem em fatores que refletem no desenvolvimento do homem, pois a presente pesquisa está voltada para a liderança no ambiente de trabalho, porém o líder não tem um comportamento de liderança e de direcionamento para os outros apenas nas atividades profissionais, e sim em diversos aspectos e situações da vida social e moral, enquanto líder o comportamento do homem está voltado para todo agrupamento de pessoas que se relacionam e necessitam de um objetivo para prosseguir, seja ele qual for.

É bem interessante destacar as teorias e análises de Abraham Maslow, onde o indivíduo necessita de algumas necessidades para prosseguir com seu caminho e alcançar sucesso em sua vida, onde algumas dessas necessidades já nascem com ele, pois está se falando das necessidades fisiológicas, necessidades das quais dependem para a sobrevivência nas quais o gráfico abaixo representa bem os seus significados. Segundo Hersey (2005, p. 20) "o indivíduo nasce com certa bagagem de necessidades inatas ou hereditárias, de subsistência".

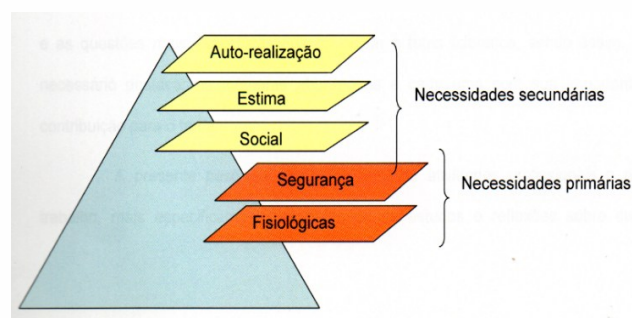


GRÁFICO 1: Necessidades dos indivíduos.

Como sugere os estudos de Maslow e Hersey (2005, p. 20), como o alcance das necessidades fisiológicas e de maneira gradativa, que a busca seja pela realização das necessidades de segurança, onde o homem procura proteção contra o perigo e ameaças existentes no seu meio. Sendo estas primeiras necessidades das quais se fazem o homem e os seus primeiros instintos de vida. Logo após a satisfação das necessidades primárias, vêm as necessidades secundárias, imprescindíveis para a vida em grupo e para a aceitação dentro dos fatores normais da sociedade. Sendo importante destacar que como afirma Hersey (2005, p. 21) "os níveis mais elevados de necessidade somente surgem quando os níveis mais baixos estão relativamente controlados e alcançados pelo indivíduo."

Ainda em palavras de Hersey (2005, p. 25):

A necessidade de realização geralmente faz com que o indivíduo desenvolva comportamentos específicos, conforme padrões de excelência, procurando desenvolver seu potencial, sempre buscando fazer o melhor possível e com grande desejo de sucesso, porque julga importante, visto que está relacionada em especial a necessidade de se sentir competente.

Entre muitos estudos e pesquisas sobre liderança, muitas divergências e ideias em comum são encontradas, porém, isso não tira a complexidade do assunto e as questões mais específicas que envolvem o tema liderança, sendo assim, é necessário destacar as inúmeras abordagens e cada uma com sua importante contribuição para o tema.

A presente pesquisa atuará na área de atividades profissionais e no trabalho, mais especificamente, aumentando os estudos e reflexões sobre sua importância e existência vital num ambiente de produção e de realização profissional.

Onde todos os fatores de estudos e de desenvolvimento da liderança consistem na habilidade de influenciar pessoas para o alcance de objetivos de forma voluntária, onde essas definições enfatizam que o líder está envolvido com outras pessoas para alcançar objetivos. A liderança é recíproca e ocorre entre pessoas, sendo uma atividade focada em pessoas e não em atividades burocráticas ou que visem, exclusivamente, a resolver problemas. Com um sentido amplo, a liderança envolve o uso do poder e política.

EFEITOS POSITIVOS DA LIDERANÇA NO HOMEM PRODUTIVO

Dentro da abordagem que se segue é necessário também abordar o tema de comportamentos e atitudes dos indivíduos e das questões do homem como líder na área produtiva, onde a liderança é a peça chave se não a mais importante para com que os colaboradores se sintam capazes, valorizados e motivados a alcançarem seus objetivos.

O líder antes de qualquer coisa deve ter o poder de comover, de despertar um bem comum e voltar todos para um único objetivo, sendo este o de melhor servir, produzir e alcançar. Tenda o líder basicamente o papel de introduzir força, vigor e rumo definido às organizações.

Tornar-se gerente tem grande relação com aprendizado das metáforas; tornar-se um bom gerente tem grande relação com a utilização das metáforas; tornar-se um líder tem grande relação com a mudança das metáforas. (Autry, 2000).

Geralmente as pessoas que possuem o poder de liderar conseguem despertar nas pessoas, nos liderados, algo que gera prazer, uma opinião comum, onde todos conseguem se identificar com suas palavras e ideais. Sempre é necessário modificar alguma atitude comportamental própria para que certos objetivos sejam

alcançados e isso o verdadeiro líder consegue fazer de forma natural e consequente diante de grupo, sendo ele grande ou pequeno.

As atitudes do indivíduo em relação aos objetos do meio social estão relacionadas com a sua experiência de vida, crenças, valores, sentimentos, cultura, pensamentos e todos os acontecimentos que na medida do tempo vão se organizando conforme aquisição. Segundo Bock (1999) "o indivíduo vai desenvolvendo uma predisposição para agir com forte carga afetiva, que o predispõe para uma determinada ação, nomeadas de atitudes." e afirma Kanaane (1999, p. 79) "que atitude é uma reação avaliativa, aprendida e consolidada no decorrer da experiência de vida do indivíduo".

O HOMEM ANTES DE SER LIDERADO DEVE SER VALORIZADO

Por meio da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes, onde os líderes possuem tipos de poderes pessoais que vão influenciar em sua forma de agir junto ao grupo, voluntariamente. Porém antes de liderar o homem deve se valorizar e isso acontece diante de todos os momentos e efeitos da sociedade, onde a valorização, além da motivação, onde esses elementos estão diretamente e completamente ligados para que o homem alcance e disponibilize suas metas e seus relacionamentos com o meio social e com todos os acontecimentos dentro do seu convívio com os outros indivíduos.

É muito interessante destacar a existência da dúvida em relação à liderança com as possibilidades de liderar estar ligado a fatores de personalidade, e de acordo com os estudos realizados no decorrer da pesquisa, pode-se afirmar que, a personalidade faz parte sim da existência do líder, pois ser um líder está bem diferenciado entre personalidades, pois não existe um líder que não tenha firmeza nas palavras, um líder

inseguro, um líder tímido, pois então se pode afirmar com convicção que ser um líder está diretamente ligada à personalidade adquirida, desenvolvida ou herdada.

E na questão de valorização do homem, onde o sujeito deve e precisa se sentir motivado e principalmente valorizado, para que este possa render e oferecer condições de produtividade e possibilidades de resultados positivos em alguma área, sendo assim, um líder sabe exatamente como agir em situações assim, onde este possui o poder de perceber as dificuldades dos seus liderados e conseguir com que estes se sintam ouvidos e apoiados em suas necessidades.

O sucesso da liderança depende de comportamentos apropriados, habilidades e ações que este indivíduo percebe ser a resolução para os problemas ou condições que precisa enfrentar para alcançar as metas impostas ou acordadas entre as partes. Os três tipos de habilidades que os líderes utilizam são:

1. Técnicas - Que se refere ao conhecimento da pessoa e a habilidade em qualquer tipo de processo ou técnica;
2. Humana - Habilidade de trabalhar efetivamente com pessoas e desenvolver equipes de trabalho, onde a habilidade humana eficaz e imprescindível em qualquer indivíduo que tem por função a liderança;
3. Conceitual - Habilidade de pensar em termos de modelos, estruturas e amplas interligações, tais como os planos de longo prazo.

Sendo importante destacar que a mais envolvente delas é a que mais oferece contribuições para a presente pesquisa e a habilidade humana, quando esta lida diretamente com pessoas e com seus comportamentos, suas atitudes, enquanto as outras duas lidam, as conceituais com ideias e as técnicas com coisas. Porém, mesmo que possam ser separadas, as habilidades são interligadas e um líder necessita ter todas as habilidades existentes para conseguir efetuar com sucesso a sua liderança e os seus direcionamentos, quando um líder deve ser assimilador, inovador, este deve saber compartilhar, estar atento e poder, com outras pessoas, ser responsável, acessível e

principalmente abordável, um líder tem que ter a característica de conduzir redes, precisa ser ou ter experiências em muitas áreas e estar aberto a sempre mais aprendizado, não pode ser limitado, precisa ter uma visão global, apoiar a colaboração, conhecer sobre as pessoas que estão dentro e fora da organização.

As empresas necessitam dessa figura, pois este é o intermediário entre os objetivos de ambos, onde um líder respeitado e aceito pelo grupo é o indivíduo que enfatiza fortemente o relacionamento com os subordinados e o seu bem estar, entendendo que todos devem e precisam ser respeitados e apoiados em suas necessidades, assim, como este também entende o empregador e suas necessidades de produção e no trabalho a ser feito, entendendo e correndo atrás das maneiras e formas mais bem feitas para as tarefas serem realizadas, assim consequentemente aumentando os lucros e a produtividade.

As mudanças porque passam a sociedade humana, são tão profundas e velozes e tem tão grande efeito sobre todas as formas de organização humana, que para as organizações empresariais, é como, se sobre elas se abatessem as profecias de Nostradamus, estivessem em vias de serem destruídas pelo fogo, "O FOGO DAS INCERTEZAS, RISCOS E OPORTUNIDADES QUE DESTRO! OS ANTIGOS PARADIGMAS E DETERMINA AS NOVAS CONDIÇÕES DE COMPETIÇÃO". (ARTUZO LOPES, 2009).

Seja o líder, um indivíduo voltado para a área e para o grupo, a sua principal característica é influenciar os outros indivíduos do grupo, e suas atitudes podem ser:

- Autocráticas, onde o líder fixa diretrizes e impõe as ordens para a execução das tarefas, um tipo que talvez não seja um dos mais aceitos atualmente, já que a liderança e o líder necessitam de admiração por parte dos liderados;
- Liberal, quando o líder se omite totalmente e dá completa liberdade para as decisões, um tipo que

também não apresenta as características mais aceitas atualmente;

- Democrática, a liderança mais utilizada e aceita atualmente, pois o líder debate com o grupo para chegar às decisões e atua junto as necessidades do grupo, as providências a serem almejadas e admite uma liderança centrada no colaborador onde o foco são as interações humanas.

Estabelecendo uma análise da realidade, quando se admite os tipos de liderança acima, é quase que o automático que se exclua os dois primeiros tipos, porém, existem algumas situações e determinados grupos, onde nem sempre o estilo positivo e participativo oferece resultados, sendo necessário um líder mais centrado e decisivo em relação à tomada de decisão e precisa utilizar do tipo autocrático, e outras situações que o tipo liberal é o mais aconselhável, ou melhor, ainda dizendo, o que mais resultados conseguirá obter.

E diante de todos esses estudos, pode-se perceber o quão influenciável é o ser humano e o entendimento que certos fatores modificam sim a existência e a essência do homem, quando a motivação, as atitudes e a liderança adequada conseguem transformar totalmente a vida de um ser humano e trazer melhorias para o seu dia-a-dia, sua rotina de trabalho, seu relacionamento com familiares, relacionamentos afetivos e sexuais, quando as transformações acontecem e fazem com que o ser humano se tome mais ativo na sociedade, mais acessível aos outros indivíduos e principalmente muito mais motivado a fazer sempre o melhor.

A valorização e a modificação do homem são fatores que melhora qualquer que sejam os seus relacionamentos, o indivíduo deve estar voltado para as suas necessidades e deixar com que seus ideais e seus desejos sejam sempre realizáveis, pois, viver sem metas e com frustrações em relação às atividades profissionais não são meio saudáveis e muito menos produtivos onde o homem necessita de conquistas e movimento para

poder se fazer um ser mutante e ativo dentro da sociedade.

Dentro desses conceitos todos, é fácil captar que o homem é um ser sensível, onde a valorização, a motivação e a comprovação de sua importância são fatores que fazem toda a diferença dentro das questões de relacionamentos entre o homem e o grupo social, quando esses grupos, sejam a família, o trabalho, a escola, o meio social como um todo, deve acolher as suas qualidades principalmente e admitir que este indivíduo é importante para que se faça a diferença e melhoria das situações, pois o homem valorizado é um homem bem aceito e motivado a conquistar seu espaço, dentro de um grupo social.

Sendo a valorização do homem, um dos maiores e primeiros desafios da liderança, onde o líder deve buscar e agir com autonomia e integridade, mas antes de tudo deve conhecer as necessidades de seu grupo, as suas metas e objetivos e principalmente precisa respeitar a integridade dos seus liderados e os seus objetivos, fazendo-os sentirem-se ouvidos e dar-lhes a certeza de que são os seus ideais e as suas convicções que valem à pena e que precisam ser conquistadas.

O homem precisa de valorização para poder se sentir respeitado e aceito pela sociedade e um homem valorizado e ciente de seu posicionamento dentro do seu meio é um homem consciente dos seus potenciais e capacidades e um homem que crê nas modificações e nas possibilidades de melhorias.

O homem deve ser aceito com todo o seu conjunto de papéis sociais e de condição social, onde na empresa ou na família ele não é apenas um funcionário ou um pai ou filho, e sim, o indivíduo é um ser que assume papéis inúmeros e muitas vezes diversos, onde pode ser um pai de família, um estudante, um profissional, um sonhador, um idealizador enfim, existem diversas posições que precisam ser visualizadas na existência de um único homem, aonde os seus valores, crenças, capacidades, habilidades conhecimentos vêm juntos e estão ali esperando para

encontrar o direcionamento mais satisfatório para os seus sonhos, objetivos de vida profissional e pessoal. E diante dessas condições precisas e certas para o desenvolvimento do ser humano como profissional e ser atuante na sociedade, torna-se um assunto muito discutido dentro das atualidades, o investimento em pessoas dos quais as empresas investem em criação de departamentos e áreas profissionais específicas para o desenvolvimento humano, em palavras de Carolina Manciola (2009, p. 01) onde ela afirma que:

Um dos assuntos da moda do mundo corporativo hoje é "investir em Pessoas" Departamentos que cuidam de gente têm sido criados em diversas organizações, bem como áreas específicas para o desenvolvimento humano. É comum termos em revistas especializadas que o maior investimento que uma empresa pode fazer e nas pessoas.

Ainda em palavras de Manciola (2009, p. 01) "não raros depoimentos de especialistas em recursos humanos afirmando que o maior capital da empresa são as pessoas". Isso é verdade e dentro da presente pesquisa e das realidades vivenciadas na vida profissional e social do ser humano, pode-se afirmar isso com toda a certeza do mundo, pois o maior diferencial que uma empresa pode possuir é o seu grupo de colaboradores, sejam diretos ou indiretos, internos ou externos, pois a produtividade só alcança um número satisfatório e uma qualidade concorrente quando o grupo está satisfeito e produzindo bem. O produto final da empresa e o resultado do bom relacionamento e a satisfação de seus funcionários, por isso elementos como motivação, valorização e liderança dentro das organizações empresariais, de grande, médio ou pequeno porte são basicamente o maior bem que precisam buscar para atingir o sucesso e alcançar suas metas. O bom relacionamento com os seus colaboradores, funcionários, empregadores, clientes internos, ou seja, como for que a organização atribua, é o fator chave para

que seu sucesso e seus lucros alcancem números sonhados.

Enfim, acredito que as empresas devem levar ao pé da letra o que musicou meu ídolo Caetano Veloso quando diz que, "gente quer prosseguir, quer durar, quer crescer, gente quer luzir (...) gente é pra brilhar, não para morrer de fome". (MANCIOLA 2009, p. 01).

O assunto é motivo de várias discussões, pois muitos especialistas defendem que "as empresas pregam uma coisa e fazem outra", porém o principal objetivo da pesquisa é demonstrar as importâncias e motivações de um líder no ramo, mas com certeza existem sim, líderes falhos, funcionários não valorizados, formando um lado negativo dentro de algumas organizações, porém o mais importante é estar consciente que os meios para as ascensões de todos os grupos estão cada vez mais fortes e cada vez mais alcançáveis e que a sociedade capitalista já mostrou que se altera e se modifica a todo o tempo para que o lucro e o sucesso seja alcançados. Sendo assim é fácil identificar o que prevalecerá.

A SABEDORIA DE LIDERAR

A partir da grande influência para a realização desta pesquisa a leitura do livro o Monge e o Executivo de James C. Hunter, do qual foi necessário reservar um momento para se fazer valer todos os ensinamentos que esse livro é praticamente um manual de como procurar uma nova essência para a vida, e atingir a grande admiração da autora pelo imenso aprendizado e pelas grandes lições que se ligam diretamente aos objetivos da tese do tema - Liderança no trabalho, suas expectativas diante de uma sociedade puramente capitalista.

Dentro do livro o primeiro posicionamento do autor é muito interessante para a experiência de vida de qualquer pessoa, pois as definições das quais ele afirma

que todo líder deve saber e seguir para ser respeitado, são humildade, amor, submissão e principalmente saber ouvir. Sendo interessante a abordagem, feita por ele, autor em relação ao dia-a-dia de um líder, realizado e apresentado de maneira bem interessante e motivadora, pois um líder deve ser humilde, para poder tornar suas decisões sem prejudicar outras pessoas e é importante que o líder saiba ouvir todas as partes, sendo elas cultas ou não, tendo condições de diálogo adequado ou não, pois a missão de um líder é antes de tudo apaziguar as situações de conflitos e conseguir adquirir um posicionamento que agrade a todos os lados, ou que pelo menos diminua a tensão e as situações de riscos e conflitos.

De acordo com Barroso Bonfá (2008, p. 02) "um ponto importante que o autor trata nesta parte das definições é o saber ouvir, pois é das habilidades mais importantes que um líder pode escolher para desenvolver." E num momento de reflexão, pode-se afirmar que seja a habilidade essencial para um líder, para um bom líder, pois esta precisa ter condições de reflexão sobre as situações, mas antes de tudo, este deve saber exatamente o que acontece e quais são os motivos das aflições que iniciam os conflitos.

James C. Hunter (2004) apresenta suas explicações para a importância de um líder saber ouvir, pois existem fatores que atrapalham o sujeito quando este que fala é interrompido, tais como:

- Primeiro - se você interrompe é porque não estava prestando muita atenção ao que o outro dizia, já que sua cabeça estava ocupada com a resposta.
- Segundo - se você se recusa a ouvir, não está valorizando a opinião de quem está falando.
- Terceiro - você não deve acreditar que o que você tem a dizer é muito mais importante do que o outro tem a dizer.

Dentro dessa perspectiva Bonfá (2008, p. 02) afirma que os sentimentos devem sempre ser expressos

através das ações e dos gestos para com o outro, onde este acredita que é merecedor de sua atenção. Um líder precisa despertar no outro além do respeito, as motivações das quais o fazem acreditar e lutar por objetivos em comum, onde as possibilidades de igualdades devem ser sempre maiores e fundamentais para essa relação.

Sendo importante finalizar com a definição de liderança do autor de O Monge e o Executivo que diz que:

Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalhar entusiasticamente, visando atingir os objetivos identificados como o bem comum.

LIDERANÇA NA GESTÃO PÚBLICA

É comum que muitas pessoas acreditem automaticamente ser líderes quando estão no auge de suas carreiras. No entanto, a liderança não é um destino, mas sim um processo que requer habilidades e competências, independentemente de a pessoa ocupar um cargo executivo ou estar na linha de frente, como mencionado por Santos (2009).

Para muitos, liderar é o ato de influenciar e guiar pessoas na realização de tarefas com objetivos previamente definidos. No entanto, no setor público, é evidente a dificuldade em alcançar esse tipo de liderança comprometida. Isso se deve aos salários baixos, à falta de perspectiva de crescimento profissional e às condições precárias de trabalho, como apontado por Silva (2002).

Em qualquer empresa, existem líderes, e na gestão pública, há uma variedade de cargos hierárquicos, como supervisores, chefes, coordenadores, coordenadores gerais, entre outros, variando de departamento para departamento (Santos, 2009).

O termo "público" abrange diversos aspectos e relações administrativas em uma sociedade, sendo uma forma de definir a situação jurídica de um sistema administrativo. Conforme Ferreira (2001, p. 6), a gestão,

derivada do latim "Gerere", significa "conduzir, dirigir ou governar", ou seja, administrar é uma aplicação de gerenciamento.

Portanto, o processo de liderança na gestão pública implica na consideração das restrições impostas ao gestor. O setor público brasileiro é constantemente influenciado por mudanças na economia mundial, especialmente devido à abertura dos mercados desde a década de 70, com destaque nos anos 90 durante a globalização. Durante esse período, a eliminação das barreiras alfandegárias resultou em diversas descobertas para o país, não apenas na área tecnológica, mas também na forma como os serviços públicos são administrados. Isso incluiu a superação do modelo intervencionista do estado em todo o mundo. Esse movimento não ocorreu apenas devido à inadequação em atender às demandas da sociedade, mas também devido aos altos custos associados à sua manutenção (Silva et al., 2002, p. 15).

A estrutura organizacional do setor público exerce uma influência significativa no estilo de liderança das pessoas. As regras existentes determinam as limitações às quais o líder está sujeito, o que significa que suas ações e desempenho dependem da organização do Estado.

Assim, as características dos modelos burocráticos, que desencorajam a criatividade e a inovação, pois resistem a mudanças, e dos modelos gerenciais, que concedem maior ou menor capacidade de intervenção nos processos e, conseqüentemente, nos resultados da organização, desempenham um papel crucial. As mudanças não aceitas pela liderança burocrática dificultam a atuação do líder, que encontra obstáculos para aplicar suas habilidades pessoais. No entanto, ele tem a capacidade de supervisionar a execução das tarefas devido à sua natureza formal e legal.

No setor público, o processo de liderança é ainda mais desafiador em comparação com o setor privado. As limitações para motivar os funcionários são

praticamente inexistentes, e há falta de possibilidade para corrigir condutas consideradas inadequadas.

METODOLOGIA DE PESQUISA

Foi conduzida uma pesquisa de campo de natureza descritiva, que se baseou na observação relacionada aos temas de gestão de pessoas, liderança e gestão pública. Além disso, foi realizada uma análise para compreender a percepção sobre gestão de pessoas e liderança no contexto da gestão pública no Tribunal de Contas do Estado de Alagoas – TCE/AL. O universo da pesquisa incluirá 40 servidores que trabalham no órgão.

INSTRUMENTO DA PESQUISA

Foram aplicados questionários direcionados aos servidores públicos do órgão selecionados para compreender suas opiniões sobre a Gestão Pública. O questionário destinado a essa amostra da população foi dividido em duas partes, a primeiro (apêndice A), tem por objetivo coletar dados pessoais dos entrevistados para assim obter o perfil dos participantes. O segundo questionário (apêndice B), corresponde às perguntas relacionadas à liderança e recursos humanos, sendo questões de múltipla.

POPULAÇÃO E AMOSTRA

Essa pesquisa foi conduzida com uma amostra de 40 servidores do Tribunal de Contas do Estado de Alagoas – TCE/AL, durante os meses de janeiro a fevereiro de 2023. Os questionários foram distribuídos de forma aleatória e individual, e posteriormente foram coletados, codificados e analisados para avaliação.

AS TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS UTILIZADAS

- **DOCUMENTAÇÃO INDIRETA:**

- Pesquisa Documental: Consiste na análise de documentos existentes, como relatórios, registros e políticas organizacionais, para obter informações relevantes sobre o tema em estudo.

- Pesquisa Bibliográfica: Envolve a revisão e análise de literatura já publicada sobre o assunto, incluindo livros, artigos científicos e teses, para embasar teoricamente a pesquisa.

- **DOCUMENTAÇÃO DIRETA:**

- Questionários (Apêndices): Foram elaborados questionários específicos para coletar dados diretamente dos participantes da pesquisa.

TRATAMENTO DE DADOS

No estudo, foi adotado o método dedutivo, que envolve a formulação de uma hipótese ou teoria geral e a subsequente coleta de dados para confirmar ou refutar essa hipótese. Quanto ao procedimento de tratamento dos dados, estes serão analisados de forma qualitativa. Isso implica em codificar as informações coletadas, estruturá-las de maneira organizada e, em seguida, realizar uma análise detalhada. Este processo de análise qualitativa permite extrair insights significativos e compreender as percepções dos participantes de forma aprofundada (Vergara, 2009).

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente, apresentam-se as características dos participantes da pesquisa, contemplando informações referentes ao nível de participação, cargos ocupados, faixa etária, tempo de atuação na instituição e gênero. Na sequência, desenvolve-se a análise e discussão dos resultados obtidos a partir das respostas coletadas no instrumento de pesquisa.

A investigação caracterizou-se como pesquisa de campo de natureza descritiva, fundamentada na observação e na análise de aspectos relacionados à

gestão de pessoas, liderança e gestão pública. Buscou-se compreender a percepção dos servidores acerca dessas temáticas no contexto institucional do Tribunal de Contas do Estado de Alagoas (TCE/AL). O universo pesquisado foi composto por 40 servidores vinculados ao referido órgão. Assim sendo, seguem os resultados do questionário:

TABELA: PERFIL DOS RESPONDENTES

SEXO	FEMININO		MASCULINO	
	60%		40%	
FAIXA ETÁRIA	18 – 30 anos	31-40 anos	41-50 anos	Acima de 50 anos
	18%	25%	38%	20%
ESCOLARIDADE	2º grau completo	Superior Completo	Pós-Graduação	Mestrado
	0%	100%	89%	5%
TEMPO DE SERVIÇO	Menos de 1 ano	1 a 5 anos	5 a 10 anos	Mais de 10 anos
	0%	0%	13%	88%

QUADRO: Perfil dos Respondentes

A pesquisa teve como pontos relevantes, em relação aos dados sócios demográficos, a composição por sexo de 60% feminino, e 40% masculino. Com relação a faixa etária a maioria dos respondentes estão entre 41 a 50 anos – 38%. Em relação à escolaridade, observa-se que em sua totalidade possuem nível superior completo, onde 89% possuem também Pós-Graduação lato sensu e apenas 5% possuem Pós-Graduação stricto sensu (Mestrado).

Foi observado que 88% dos respondentes a mais de 10 anos como servidor público. Tendo-se caracterizado a população-alvo da presente pesquisa, passa-se, a seguir, à análise e interpretação dos resultados quanto aos processos de gestão de pessoas e liderança na gestão pública do Tribunal de Contas do Estado de Alagoas – TCE/AL.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados obtidos junto aos servidores do Tribunal de Contas do Estado de Alagoas

(TCE/AL) permitiu compreender aspectos relevantes relacionados à gestão de pessoas no serviço público, especialmente quanto à percepção dos colaboradores sobre processos internos, desenvolvimento profissional, reconhecimento institucional, feedback, treinamento e mediação de conflitos.

No que se refere aos processos de gestão de pessoas adotados no órgão, constatou-se que 70% dos respondentes avaliaram tais práticas como boas, enquanto 30% as classificaram como regulares. Embora a maioria demonstre percepção positiva, o percentual de avaliações medianas indica a necessidade de aperfeiçoamento das políticas internas, especialmente no que se refere ao planejamento organizacional, à integração entre setores e à valorização dos servidores por parte da liderança. Esses resultados reforçam a compreensão de que a gestão de pessoas deve ultrapassar funções meramente burocráticas, assumindo papel estratégico voltado ao desenvolvimento institucional e humano.

Nesse sentido, Gemelli e Filippim (2013) destacam que, historicamente, a administração pública atribuiu pouca relevância à área de recursos humanos, restringindo-a, em muitos casos, a atividades administrativas de admissão e desligamento. Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, observou-se avanço significativo, marcado pela valorização do concurso público, da transparência, da profissionalização e da redução de práticas patrimonialistas no setor público.

Quanto ao desenvolvimento dos recursos humanos, 57% dos participantes afirmaram que as ações promovidas pela instituição estão alinhadas aos objetivos estratégicos esperados de uma organização pública. Esse dado sugere que parte considerável dos servidores percebe investimentos institucionais voltados à qualificação profissional, à modernização administrativa e ao aprimoramento da prestação de serviços. Em contrapartida, 43% dos entrevistados consideraram que esse desenvolvimento não ocorre de

forma satisfatória, revelando lacunas que podem estar relacionadas à insuficiência de capacitações, ausência de políticas consistentes de valorização profissional ou deficiência na gestão estratégica de pessoas.

Em relação ao sentimento de importância dentro da organização, verificou-se que 71% dos servidores consideram-se peças fundamentais para o funcionamento institucional, ao passo que 29% não compartilham dessa percepção. O reconhecimento do valor individual tende a fortalecer o comprometimento, a motivação e o engajamento no trabalho. Por outro lado, quando o servidor não se percebe relevante no contexto organizacional, podem surgir sentimentos de desvalorização e distanciamento em relação aos objetivos institucionais. Tal percepção pode variar conforme cargo ocupado, nível de autonomia e relacionamento com a chefia imediata.

No tocante ao feedback sobre desempenho funcional, os resultados demonstraram que 79% dos respondentes recebem algum tipo de retorno acerca das atividades desenvolvidas, enquanto 21% afirmaram não receber qualquer orientação nesse sentido. O feedback constitui ferramenta essencial para o aperfeiçoamento profissional, pois permite identificar pontos fortes, corrigir falhas e alinhar expectativas entre gestores e equipes. Costa (2009) ressalta que esse procedimento consiste no fornecimento de informações ao indivíduo acerca de sua conduta ou desempenho, com a finalidade de orientar e estimular melhorias futuras. Da mesma forma, Knapik (2008) observa que o feedback pode reforçar comportamentos positivos ou corrigir condutas inadequadas, embora, em determinadas situações, possa gerar resistências por parte de quem o recebe.

No que se refere ao treinamento no ingresso ao cargo, verificou-se equilíbrio absoluto entre as respostas: 50% dos servidores declararam ter recebido capacitação inicial, enquanto os outros 50% informaram não ter participado de qualquer treinamento ao assumir suas funções. O resultado revela fragilidade importante, uma vez que o treinamento introdutório favorece

adaptação ao ambiente institucional, padronização de procedimentos e maior eficiência no desempenho das atividades. Conforme Carvalho e Nascimento (1997), a capacitação organizacional permite identificar necessidades de melhoria, definir prioridades e reduzir erros operacionais, contribuindo para melhor desempenho institucional.

Quanto à existência de responsáveis pela solução de conflitos internos, 86% dos participantes indicaram haver gestores encarregados de mediar problemas entre membros das equipes, enquanto 14% afirmaram inexistir essa atribuição em seus setores. A presença de lideranças preparadas para administrar conflitos é fundamental para manutenção de ambiente saudável e produtivo. Gramigna (2007) sustenta que a gestão de pessoas envolve promover desenvolvimento humano, estimular competências e motivar equipes. Maximiano (2006), por sua vez, enfatiza que gerir pessoas significa atrair e reter talentos necessários ao alcance dos objetivos organizacionais.

De modo geral, os resultados evidenciam que a gestão de pessoas no Tribunal de Contas do Estado de Alagoas apresenta avanços relevantes, sobretudo no reconhecimento da importância do servidor, na existência de feedback e na atuação de gestores em situações de conflito. Entretanto, persistem desafios relacionados à capacitação inicial, ao alinhamento estratégico do desenvolvimento profissional e ao fortalecimento das práticas integradas de valorização humana. Dessa forma, conclui-se que o aprimoramento contínuo da gestão de pessoas no setor público constitui elemento indispensável para elevar a eficiência administrativa, a motivação funcional e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho acadêmico que foi apresentado teve como principal objetivo analisar a gestão de pessoas e a liderança no contexto da administração pública, sob

a perspectiva dos funcionários públicos do Tribunal de Contas do Estado de Alagoas – TCE/AL, estando consciente que todos os pontos frisados e analisados tiveram grande importância para que o desenvolvimento e o entendimento do trabalho fossem contínuos em relação ao tema.

Dentro de uma perspectiva de visão e reflexão pessoal onde também autores como James C. Hunter, Hersey, Maslow, Garner, Chiavenato e muitos outros especialistas e autores envolvidos na questão em foco, apoiaram direta e indiretamente no processo cognitivo das questões de assimilação e abordagens sobre gestão de pessoas e liderança.

As inúmeras transformações que ocorrem atualmente, especialmente aquelas derivadas do processo de globalização, têm causado mudanças significativas nas organizações. Isso levou à necessidade de reeducar as pessoas para se adequarem aos novos perfis profissionais. A requalificação dos servidores públicos envolve diversos processos formativos, incluindo o domínio de tecnologias e a habilidade para lidar com informações provenientes desse novo tipo de conhecimento.

Atualmente, as organizações estão cada vez mais empenhadas em buscar capacitação, inovação e qualificação de seus membros, promovendo uma cultura organizacional de aprendizado contínuo. Afinal, os servidores públicos desempenham um papel crucial na sociedade atual. Discutir sobre motivação e satisfação no contexto da administração pública está intrinsecamente ligado à gestão de pessoas e às estratégias de ação no ambiente de trabalho. Lidar com a complexidade desse tema é um desafio de grande importância.

A administração pública está fundamentada em princípios constitucionais que visam garantir a clareza e eficiência das ações em benefício da sociedade. No entanto, a Administração de Recursos Humanos no serviço público, desde o início, tem se concentrado principalmente nos aspectos operacionais, negligenciando as relações humanas no ambiente de

trabalho. Isso pode levar a falta de interesse, falta de clareza nas diretrizes e erros no planejamento.

As referências bibliográficas neste estudo destacam a necessidade de uma formação e gestão pública de alta qualidade que esteja centrada no indivíduo, valorize a capacitação e o reconhecimento, e estabeleça conexões entre o ambiente público e o sistema gerencial.

É evidente que várias políticas de Recursos Humanos estão sendo implementadas no serviço público em todo o país. Isso sublinha que a eficácia, a efetividade e a eficiência estão diretamente ligadas à alocação adequada de profissionais capacitados.

Para compreender a gestão de pessoas no serviço público, foi realizada uma pesquisa no Tribunal de Contas do Estado de Alagoas – TCE/AL. Os resultados da pesquisa revelam que os principais problemas estão relacionados ao desempenho na execução das tarefas pelos servidores públicos do órgão. Esses problemas geralmente surgem devido à falta de reconhecimento, falta de informações, falta de diálogo entre o colaborador e a organização, e ausência de participação.

Para alcançar uma administração pública mais qualificada, é crucial que a gestão de pessoas atue como facilitadora na relação entre os servidores e os gestores. É inegável que os gestores desempenhem o papel de intermediários entre as diversas áreas de um órgão público, orientando o desenvolvimento de competências e promovendo a constante melhoria de habilidades, conhecimentos e valorização dos servidores públicos.

Como sugestão para dar continuidade a esse trabalho, recomenda-se a realização de atualizações periódicas da pesquisa ao longo do tempo. Dessa forma, será possível manter um acompanhamento contínuo da gestão de pessoas no serviço público do Tribunal de Contas do Estado de Alagoas, proporcionando insights valiosos para melhorias e aprimoramentos futuros.

Dentro de uma perspectiva pessoal, a autora desta pesquisa, encontra-se com um aprendizado importantíssimo para a vida depois destes ensinamentos

e dessa descoberta, onde a influência pode e deve existir na vida do homem, cabe a nós e aos nossos líderes se serão feitas da maneira correta.

Nas experiências vividas pelos seres humanos, existem inúmeros momentos que se pode aprender a reaprender questões sobre princípios, amor ao próximo, valores, dignidade, pois a liderança, acima de qualquer coisa, está diretamente ligada ao amor ao próximo, ao dom de lidar com semelhantes, e uma frase que é cabível na conclusão dessa pesquisa, dita por Patch Adams, no filme Patch Adams, o amor é contagioso, consegue passar exatamente o que a vida e as superações que ela proporciona a todos:

É natural que os sentimentos se aflorem e a vontade e a visão de responsabilidades dentro das problemáticas sociais da raça humana, deem espaço a um posicionamento de ação, estímulo, motivação e força, voltando o homem para o seu real papel dentro da sociedade, que é o de agente transformador, de posicionamento e principalmente de sentimentos e emoções em que se comovam pela dor e angústias do seu igual, envolvendo-se numa luta de sobrevivências e potencialidades. É necessária a diferença, o mundo está cheio de crueldades, abismos enormes entre os seus iguais, mas também existem as possibilidades de mudanças de melhoramento, a bonança, a chuva que traz a vida, a fé que acaba com qualquer que seja o mal. (PATCH ADAMS).

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H.I. – **A nova estratégia empresarial**, São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H.I. & McDonneli, E.J. – **Implantando a Administração Estratégica!** – São Paulo: Atlas, 1993
- AUTRY, Jim. **Credibilidade um desafio para liderança**. Disponível em <http://74.125.93.132/search?q=cache:UDeUZVnhKm8J:www.noticenter.com/1105/e_dicao21/Credibilidade%2C>, acessado em setembro de 2022.
- BECKER, B.E. et alli – **HR as a Source of Shareholders Value: Reseach and Recommendations** – Human Resource Management – Vol. 36 – Number 1 – Spring 1997
- BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração de sentido**. São Paulo, atlas 1994.
- BOCK, Ana Mercês Bahia et al. **Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia**. São Paulo: saraiva, 1999.
- BOOG, G. G. **O desafio da competência**. São Paulo: Best Seller Ed. 2001.
- BORGES-ANDRADE, J. E. **Avaliação integrada e somativa em TD&E**. In J. E. Borges-Andrade, G. Abbad, & L. Mourão (orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas** (pp. 343-358). Porto Alegre: Artmed, 2006.
- BUTLER, J.E. – **Human Resouces Management as a Driving Force in Business Strategy** – Journal of General Management, Vol.13, nº 4, Summer 1988;
- CALDAS
- CARVALHO, Antônio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- **Introdução a teoria geral da administração**. 5a ed. Rio de Janeiro. Campus 1999, p. 167-180.
- **Gestão de Pessoas**. ed. Compacta: São Paulo. ed. Campus, Atlas, 2000.
- COSTA, Carlos Eduardo da. **Os processos de gestão de pessoas**. 2009. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/os_processos_de_gestao_de_pessoas/21325> . Acesso em 23 de jan. 2023 às 14h52.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho: Uma Abordagem Psicológica**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**. Estudo de Psicopatologia do Trabalho. 5, ed. São Paulo, Cortez, 1997.

FISCHER, A.L. – **A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil – Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares** – Tese de Doutorado, FEA/USP, 1998.

FULLMAN, Claudiney. **Ser líder**. Disponível em: <<http://efartigos.atspace.org/otemas/artigo58.html>>. Acesso em 10 de outubro de 2022.

GARNER, John W. **Liderança: sucesso e influência a caminho da modernidade**. Rio de Janeiro: Record, 1.990, p 17-21; 34-43; 50-3; 71-5; 91; 150-1; 194-7.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOLEMAN, Daniel. **Do que é feito um líder**. HSM management. São Paulo, n° 14, ano 03. ed. Savana Ltda. p. 68-73, maio/junho 1999.

----- **A experiência em liderar com sensibilidade e eficácia**. In: BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. O poder da inteligência emocional. HSM Management. Book Summary 2002, p. 4-19.

GUSMAO, Marcos. **Aprenda a servir**. Você S/a. ed. n° 82, p. 32-35, abril. 2005.

HERSEY, Paul & Blanchard, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. 4 ed. São Paulo: E.P.U.- Editora Pedagógica e Universitária Ltda., 2005, p. 185- 214.

HOHAGEN, Alexandre. **Por isso eu corro**. 02 estilo de vida. São Paulo. N° 4, p. 93, agosto de 2004.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Editora Sextante, Rio de Janeiro, 2004.

ISTOÉ, Brasileiro do século. **Empreendedor do século**. São Paulo. vol. 10. ed n°1570. Editora Três. sd.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humana das organizações: o homem rumo ao seculo XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibpex, 2008.

KOTTER, John P. **Os líderes necessários**. HSM Management. São Paulo. Ano 1, n° 04. Ed Savana Ltda. p. 6-8, set/out. 1997.

LACERDA, Daniela. **Mexa-se! Você S.A**. São Paulo. Abril. Ed n° 71. p 68-73, maio. 2004.

LOPES, Artuzo. **Credibilidade um desafio para liderança**. Disponível em <<http://74.125.93.132/search?q=cache:UDeUZVNHkM8J:>

www.noticenter.com/1105/edicao21/Credibilidade>, acessado em novembro de 2022.

MANCIOLA, Carolina. **Gente: Capital, Patrimônio, Investimento ou Gente?** Disponível em <<http://74.125.93.132/search?q=cache:z5N22VNGOY8J:www.ybiz.org.br/biblioteca/17>>, acessado em novembro 2022.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 4ª ed. São Paulo: Futura, 2001.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOHRMAN Jr., A.M. & LAWLER III, E.E. – **Administração de Recursos Humanos: Construindo uma Parceria Estratégica** – in: Galbraith, J.R., Lawler III, E.E. & Associados – Organizando para Competir no Futuro: Estratégia para Gerenciar o Futuro das Organizações – Makron Books – São Paulo – 1995;

NEVES, D. **Apostila de Gestão de Pessoas**. Disponível em: <<http://files.davineves.com/200000076943789536d/APOSTILA%20GEST%C3%83O%20DE%20PESSOAS.pdf>>. Acesso em: 15 de setembro 2022.

PATCH Adams – **O Amor é Contagioso**. Direção: Tom Shadyac. Produção de Mike Farrell. Estados Unidos: Universal, 1998. DVD.

SAMMARTINO, WAGNER – **“A integração do sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais”**. Tese de Doutorado, FEA/USP, 2002.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RODRIGUES

RODRIGUES, A. A. G. **Liderança**. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra. Departamento de Engenharia Civil, junho de 2006. Disponível em: <http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas.pdf> Acesso em: 15 nov. de 2023.

SANTOS, D. R. C. **A Gestão de pessoas no Ministério dos Transportes**. Monografia apresentada a Faculdade Cenequista de Brasília. Ceilândia, 2009.

SILVA, Patrícia Carla da. **REVOLUCAO INDUSTRIAL**. Disponível em: <<http://www.administradores.eom.br/artigos/revolucaoindustrial/27484>>, acessado em 07 de janeiro de 2023. SILVA, L. P. et al. **O Processo de Liderança e Seu Exercício na Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia**. Especialização em Gestão Tributária, Universidade Salvador, Salvador, 2002.

STIGAR, R. **A importância das disciplinas de Teorias da Administração, Relações Interpessoais, Tecnologia e Desenvolvimento Humano e Análise Econômica Social para a formação do gestor em Recursos Humanos.** Disponível em: <
<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/treinamento/a-importancia-das-disciplinas-de-teorias-da-administracao,-relacoes-interpessoais,-tecnologia-e-desenvolvimento-humano-e-analise-economica-social-para-a-formacao-do-gestor-em-recursos-humanos-26839/artigo/#.UmVmVfk3sbA>> Acesso em: 15 de fevereiro 2023.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica.** São Paulo: Atlas, 1979.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2009.

WALKER J.W. – “**Linking Human Planning and Strategic Planning**” – in: Biles, G. L. Holmbreg, S.R. – “**Strategic Human Resource Planning**” – Thomas Horton & Daughters – N.Jersey, 1980.